

# Hinnoittelu monituoteyrityksessä

CASE: ONE WAY SPORT OY:N  
TEKSTIILIMALLISTON HINNOITTELU

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Johtaminen ja viestintä  
Opinnäytetyö AMK  
Kevät 2016  
Veera Rantanen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketaloudenkoulutusohjelma

RANTANEN, VEERA:

Hinnoittelu monituoteyrityksessä  
Case: One Way Sport Oy:n  
tekstiilimalliston hinnoittelu

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 82 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee hinnoittelua monituoteyrityksessä. Opinnäytetyön tavoitteena oli hinnoitella tekstiilimallisto Suomessa toimiville jälleenmyyjille.

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona urheiluvälineitä ja tekstiilejä tuottavalle One Way Sport Oy:lle. Tavoitteena oli hinnoitella lähes 200 tuotetta käsittänyt talvitekstiilimallisto. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten hinnasto tulee rakentaa, jotta siitä saadaan kannattava ja kilpailukykyinen. Hinnastossa tuli toteutua yrityksen antamat rajaukset.

Tutkimusmenetelminä käytettiin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, haastatteluita ja havainnointia. Lisäksi tiedonkeruumenetelminä käytettiin tilastotietoja, artikkeleita ja tutkimuksia. Työn teoriaosa oli jaettu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa käsiteltiin katetuottoa, kannattavuutta ja niiden mittareita ja toisessa osassa hinnoittelun teoriaa. Hinnoittelun teorian ja saatujen tutkimustulosten perusteella tuotteet hinnoiteltiin.

Tutkimustulokset osoittivat, että markkinat ovat kilpailtuja ja tuotteiden substituuotteja on markkinoilla useita. Tutkimusten perusteella todettiin, että tietyillä tuotteilla ja tuoteryhmillä on markkinoiden sanelemat hintapisteet, jotka tulee ottaa huomioon hinnoittelussa. Tutkimusten perusteella havaittiin myös, että asiakassegmentit poikkeavat toisistaan hintaoletuksiltaan ja tuotevalikoimiltaan. Aineisto kerättiin syksyllä 2015.

Tulosten perusteella hinnoittelumenetelmäksi valittiin kustannusperusteinen hinnoittelumenetelmä, koska huomattavan suuri osa kustannuksista syntyy muuttuvista kustannuksista. Hinnoittelustrategiassa painoitettiin kannattavuutta ja kilpailukykyä. Hinnoitteluprosessissa otettiin huomioon kaikki asetetut rajaukset. Saatujen tulosten perusteella tehtiin johtopäätös, että erilaisille asiakkaille tulee olla tuotteita eri hintaryhmistä. Asiakkaan täytyy kokea tuote arvokkaaksi.

Asiasanat: hinnoittelumenetelmä, hinnoittelustrategia, hinnoitteluprosessi

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

RANTANEN, VEERA:

Pricing in Multi-Product Company  
Textile Collection Pricing in One Way  
Sport Oy

Bachelor's Thesis in Management and Communications,

82 pages, 1 page of appendices

Spring 2016

ABSTRACT

---

This Bachelor's Thesis deals with pricing in a multi-product company. The case-company in this thesis is One Way Sport Oy, which produces sporting goods and textiles. The aim was to price the company's winter textile collection containing almost 200 items. The objective of this study was to find out what the pricing should be like in order for it to be profitable and competitive. There are certain boundaries in pricing that must be considered.

The research methods of the empirical part were qualitative interviews and observation. The data sources included statistical information, articles and research. The theoretical part is divided into two sections. In the first section, margin revenues and profitability and how to measure them are discussed. The second section is about the theory of pricing. Based on the theory of pricing and the results of this study, the products were priced.

Research results showed that there is a lot of competition and a lot of substitutes for these products. Based on the study, there is a certain price point for certain products that needs to be considered when setting the prices. Also, customer segmentation diverges from each other by price assumptions and product range. The research data was collected at the end of the year 2015.

Based on the research, cost based pricing method was chosen as the pricing method because most of the costs are variable costs. In the pricing strategy the focus was on profitability and competitiveness. All the set boundaries was taken account of. The conclusion was that for different customers there should be different price categories. Customers must consider the product valuable to them.

Key words: pricing method, pricing strategy, pricing process

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelmat	2
1.2	Rajaukset, tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruumenetelmät	4
1.3	Tietoperusta ja työn eteneminen	5
2	KATETUOTTO JA KANNATTAVUUS	8
2.1	Katetuottoanalyysi	9
2.2	Katetuottolaskennan tunnusluvut	10
2.3	Kannattavuus- ja katetuottokuvio	13
3	HINNOITTELU	16
3.1	Hinnoittelustrategiat	19
3.2	Kustannusperusteinen hinnoittelu	23
3.2.1	Katetuottohinnoittelu	25
3.2.2	Voittolisähinnoittelu	26
3.2.3	Hinnoittelukerroin ja hintaporrastus	28
3.3	Alennusten ja arvolisäveron huomioiminen hinnoittelussa	31
3.4	Hinnoitteluprosessi	34
4	CASE: ONE WAY SPORT OY:N TEKSTIILIMALLISTON HINNOITTELU	40
4.1	Tutkimuksen toteutus ja hinnoitteluprosessin eteneminen	42
4.2	Perusanalyysivaihe	45
4.2.1	Markkinatilanneanalyysi	48
4.2.2	Kustannuslaskenta	60
4.3	Strateginen yhteensovitusvaihe ja hinnoittelumenetelmän valinta	64
4.4	Hinnanasetusvaihe	68
4.5	Hinnoitteluprosessin arviointi	72
5	YHTEENVETO	78
	LÄHTEET	83
	LIITTEET	88

## 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona urheiluvaatteita valmistavalle One Way Sport Oy:lle. Työn tavoitteena on hinnoitella yrityksen tekstiilimallisto Suomessa toimiville jälleenmyyjille. Yritys haluaa kartuttaa, mitkä tekijät vaikuttavat hintojen muodostumiseen ja miten hinnasto tulisi rakentaa, jotta hinnoittelu olisi liiketoiminnallisesti kannattavaa ja lisäisi uusia mahdollisia asiakkuuksia. Tämä tutkimus tehdään, jotta yritys saa tietoa talviurheilutekstiilien hinnoitteluun vaikuttavista tekijöistä.

Opinnäytetyötä käytetään sellaisenaan yrityksen liiketoiminnassa ja siitä saatavia tietoja on mahdollista soveltaa myös muiden tekstiilimallistojen sekä tuotteiden hinnoittelussa. Opinnäytetyön merkitys on yritykselle suuri.

Hinta on hyödykkeelle määritelty rahallinen arvo. Hinnan muodostuminen on monivaiheinen prosessi ja siihen vaikuttavat monet yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät. Yrityksen liiketoiminta on kannattavaa silloin, kun myyntituotot ovat suuremmat kuin kustannukset. Hinnoittelu on yksi keskeisimmistä yrityksen kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä, koska se vaikuttaa suoraan yrityksen tuottoihin ja myyntimääriin. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 184)

Kilpailun yhä kiristyessä ja markkinoiden kasvaessa maailmanlaajuisesti internetin välityksellä, hinnoittelulla on yhä merkittävämpi rooli yrityksen kilpailukeinona (Rao, Bergen & Davis 2008, 75). Tästä syystä on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota tuotteiden hinnoitteluun ja yrityksen hinnoittelustrategiaan. Hinnassa olevilla numeroilla on myös vaikutusta ostopäätöksen tekemiseen (Wadhwa & Zhang 2015). Hintojen muokkaamista houkuttelevimmiksi kutsutaan psykologiseksi hinnoitteluksi (Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2000, 84). Psykologisen hinnoittelun menetelmiä käyttämällä yritykset voivat nostaa keskimääräistä katetuottoa ja lisätä kilpailukykyä (Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2000, 85). Näistä syistä opinnäytetyön aihe on myös kiinnostava ja tärkeä pohdittaessa yleisesti hinnoittelun problematiikkaa nykyliiketoiminnassa.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelmat

Opinnäytetyön tavoite on hinnoitella tekstiilimallisto. Opinnäytetyö käsittelee hinnoittelua ja hinnoitteluun liittyviä strategioita sekä menetelmiä. Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona urheiluvälineitä sekä -tekstiilejä myyvälle One Way Sport Oy:lle ja tavoitteena on luoda kilpailukykyinen tekstiilihinnasto Suomessa toimiville jälleenmyyjille.

Tavoitteena on luoda hinnasto joka tukee brändin kehitystä, lisää mahdollisia uusia asiakkuussuhteita sekä edistää myyntiä. Tarkoituksena on määrittää hyödykkeiden valmistusarvo, kuluttajamarkkinahinta ja jälleenmyyjien sisäänostohinta. Näiden tietojen avulla voidaan luoda ennakkomyyntihinnasto jälleenmyyntiä varten.

Haasteena on täyttää eri osapuolten odotukset: asettaa tuotteelle markkinahinta, jonka kuluttajat ovat valmiita maksamaan, niin että jälleenmyyjä pääsee katetavoitteeseensa ja joka samalla jättää One Way Sport Oy:lle mahdollisimman suuren katetuoton. Jälleenmyyntihintojen tulee olla sellaiset, että yrityksen on taloudellisesti kannattavaa tuottaa hyödykkeet.

Tavoitteiden määrittelyssä päädyttiin päätutkimusongelmaan:

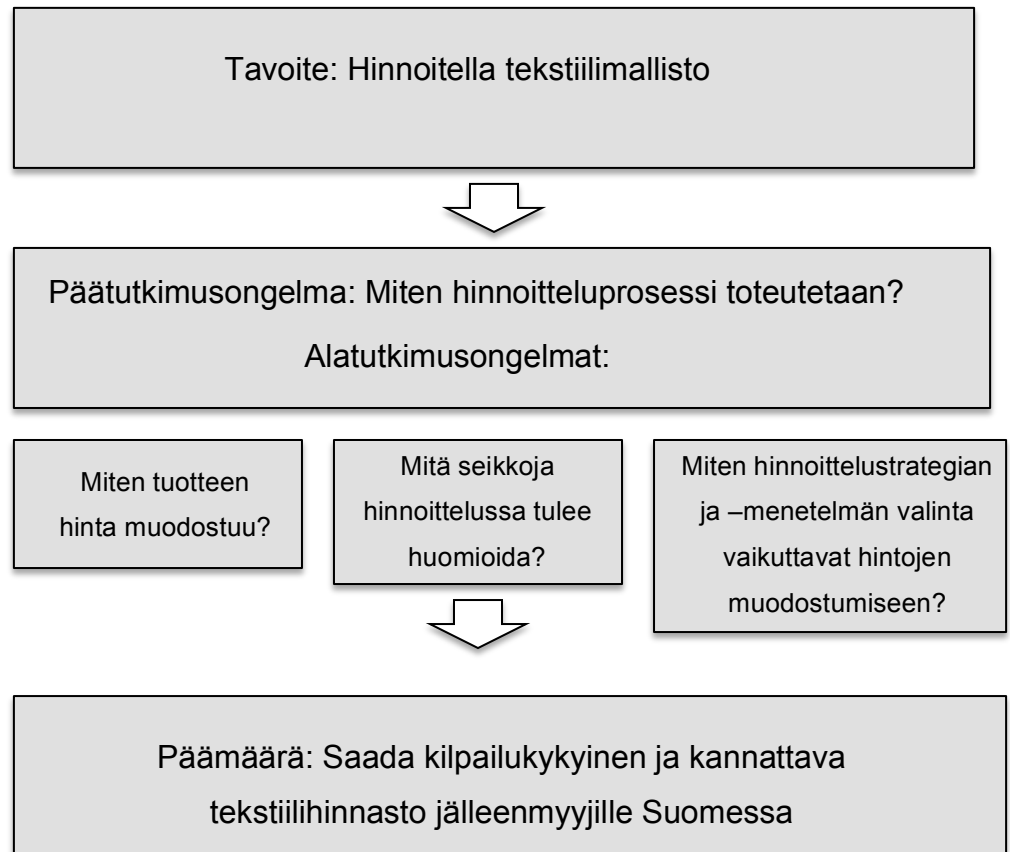
- Miten hinnoitteluprosessi toteutetaan?

Päätutkimusongelmaa avaavia alatutkimusongelmia ovat:

- Miten tuotteen hinta muodostuu?
- Mitä seikkoja hinnoittelussa tulee huomioida?
- Miten hinnoittelustrategian ja –menetelmän valinta vaikuttavat hintojen muodostumiseen?

Työssä selvitetään, miten hinnoitteluprosessi etenee. Tarkoituksena on selvittää, mitä tietoja tarvitaan ja mitä hinnoitteluun vaikuttavia seikkoja on otettava huomioon tuotteiden hinnan muodostamisessa. Lisäksi selvitetään, mikä hinnoittelumenetelmä yrityksen tulisi valita ja miten

hinnoittelustrategian valinta vaikuttaa hinnoitteluun. Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelmat ja päämäärä on esitetty kuviossa 1:



KUVIO 1. Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelmat ja päämäärä

Tärkeää on tutkia, miten asetetut vaatimukset täyttyvät hinnoittelussa ja joudutaanko hinnoittelun suhteen tekemään kompromisseja. Yritykselle on tärkeää erityisesti kilpailukykyyn ja kannattavuuden yhtäaikainen saavuttaminen hinnoittelun avulla. Haasteena on näiden molempien tavoitteiden yhteensovittaminen. Hinnoittelun onnistumista pystytään mittaamaan toteutuneilla tilauksilla ja toteutuneella keskimääräisellä katetuottoprosentilla.

## 1.2 Rajaukset, tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruumenetelmät

Hinnasto tehtiin joulukuussa 2015. Tutkimusaihe on rajattu niin, että hinnoittelu koskee talvitekstiilimallistoa vuodelle 2016- 2017 ja kohderyhmä rajattu koskemaan Suomessa toimivia jälleenmyyjiä. Tuotteet ovat ennakkomyyntissä, joten todellisia tilausmääriä ei tiedetä ja tästä syystä kustannukset on rajattu koskemaan vaadittavia minimitalausmääriä. Tutkimusaihe on rajattu niin, että hinnastolle asetetut vaatimukset täytyvät. Hinnaston tulee täyttää seuraavat kriteerit:

- Hinnastossa on oltava veroton ja verollinen sisäänostohinta jälleenmyyjälle
- Hinnastossa tulee olla tuotteen myyntihinta ja suositushinta
- Yritykselle jäävän katetuottoprosentin tulee olla keskimäärin X% (Skogström 2015)
- Jälleenmyyjän keskimääräisen katetuottoprosentin tulee olla X% (Laukkanen 2015)
- Hinnoittelun tulee olla linjassa markkinahintoihin nähden ja tuotteet tulee hinnoitella oikeassa suhteessa toisiinsa

Näiden ehtojen lisäksi tulee selvittää tuotteiden valmistusarvo, jotta hinnan alaraja tiedetään. Kustannuksista mukaan on rajattu vain tuotteiden valmistamiseen liittyvät välittömät kustannukset.

Tutkimusmenetelmät jaetaan kahteen aineiston hankinta- ja analysointimenetelmään: kvantitatiiviseen eli määrälliseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleistettävyyteen, ennustettavuuteen ja tulosten numeraaliseen esittämiseen, kun kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tulkintaan, yksityiskohtaiseen tietoon sekä yksittäisten tapausten ja toimijoiden näkökulman ymmärtämiseen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 22). Kvantitatiivinen tutkimusote perustuu deduktiiviseen prosessiin eli yleisestä tiedosta johdettuun yksittäiseen tapaukseen ja kvalitatiivisen tutkimusote taas päinvastaisesti perustuu induktiiviseen prosessiin eli yksittäisistä tapauksista yleistettävään tietoon (Hirsjärvi & Hurme 2001, 25.)



Koska tässä työssä halutaan saada yksityiskohtaista tietoa juuri tekstiilituotteiden hinnoittelusta, käytetään tässä tutkimuksessa kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Ensisijaisena tiedonkeruumenetelmänä käytetään kommunikaatiota ja henkilökohtaista haastattelua. Haastatteluun valittu otos edustaa yrityksen ammattilaisia eri osa-alueilta ja haastattelu toteutetaan jäsen telemättömänä haastatteluna. Tällä tavoin haluttuihin kysymyksiin saadaan vastaukset, mutta tilaa jää myös haastattelutilanteessa ilmeneville jatkokysymyksille ja muulle tiedolle. Tutkimusstrategiana haastattelujen lisäksi käytetään havainnointia. Havainnoinnissa käydään asiakkaiden myymälöissä havainnoimassa sisäänostettuja tuotteita, kilpailijoita ja hintaryhmiä, näin saadaan ensikäden tietoa. Myös asiakkaiden kotisivuilta voidaan havainnoida, millaiset tuotteet ja hintaryhmät heitä todennäköisesti kiinnostavat. Tavoitteeseen eli tuotteiden hinnoitteluun päästään yhdistämällä kerätty tieto ja aineisto toisiinsa, vertaamalla kerättyä tietoa hinnoittelun teorioihin ja luomalla näiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta yritykselle tekstiilihinnasto. Aineisto kerätään marras-joulukuun aikana 2015.

### 1.3 Tietoperusta ja työn eteneminen

Opinnäytetyön tietoperusta ja teoriaosa koostuu kahdesta osasta: katetuotto- ja kannattavuuslaskennasta ja hinnoitteluun liittyvistä strategioista ja menetelmistä. Hinnoittelu perustuu lähtökohtaisesti katetuottolaskennan teoriaan, joten on perusteltua käsitellä aiheita kokonaisuutena. Lähteinä käytetään alan uusinta tieteellistä kirjallisuutta, tutkimuksia sekä artikkeleita. Opinnäytetyön toisessa osassa eli tutkimusosassa (luku 4), käytetään kvalitatiivisia tiedonkeruumenetelmiä. Näistä tärkeimpänä on yrityksen eri osastojen päälliköiden asiantuntija haastattelut ja asiakkaiden valikoimien havainnointi. Haastattelujen avulla saadaan tarkkaa ja yksilöityä tietoa koskien alatutkimusongelmia. Vastausten ja aineiston perusteella ja peilaamalla niitä hinnoittelua koskevaan teoriaan ja tutkimustietoon, voidaan luoda hinnasto, jossa toteutuvat kaikki hinnastolle asetetut rajaukset.

Keskeisiä käsitteitä opinnäytetyössä ovat strateginen hinnoittelu ja hinnoittelumenetelmät. Strategisella hinnoittelulla tarkoitetaan sitä, kuinka hinnoittelumenetelmän valita tukee yrityksen muita tavoitteita.

Hinnoittelumenetelmiä on useita ja keskeisimmässä roolissa niistä on kustannusperusteinen hinnoittelumenetelmä, koska se on yleisesti käytetyin ja sitä sovelletaan myös tässä työssä. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 200.)

Työn rakenne on jaettu kahteen osaan: teoria- ja empiriaosaan.

Teoriaosan toisessa luvussa Katetuotto ja kannattavuus, käydään läpi hinnoittelun perustana olevia tunnuslukuja, niiden laskemista ja yhteyttä hinnoittelun suunnitteluun. Teoriaosan kolmannessa luvussa Hinnoittelu, käsitellään hinnoitteluun ja hinnanmuodostumiseen vaikuttavia tekijöitä, joita empiriaosuudessa hyödynnetään hinnaston suunnittelussa. Luvussa käydään läpi erilaisia hinnoittelustrategioita ja – menetelmiä ja niiden vaikutusta hinnan muodostumisessa. Hinnoittelustrategioissa verrataan kermankuorintahinnoittelua ja markkinoiden valtaushinnoittelua ja niiden käyttöä eri tilanteissa. Hinnoittelumenetelmistä käsitellään katetuottohinnoittelua ja voittolisähinnoittelua, sekä hinnoittelukertoimen käyttöä ja hintaporrastusta. Hinnoitteluun liittyy myös verojen ja alennusten huomioiminen, joiden vaikutusta pohditaan luvun lopulla. Lisäksi tarkastellaan hinnoitteluprosessia kokonaisuutena ja psykologista hinnoittelumenetelmää osana hinnan muodostusta ja sen vaikutusta ostopäätöksen tekemiseen.

Työ on rajattu niin, että keskeiseksi asiaksi nousee hinnoittelustrategiat ja -menetelmät, sekä niiden toteutuminen käytännössä.

Kustannuslaskennassa otetaan huomioon suurimmat kustannustekijät, joilla on vaikutusta tuotteen hinnan muodostumiseen.

Opinnäytetyön empiriaosassa, hinnoitellaan toimeksiantajayrityksen tekstiilimallisto käyttäen apuna teoriaosuuden tunnuslukuja ja perusteita, havainnointia sekä yrityksen henkilökunnan haastatteluista saatua tietoa. Hinnoitteluprosessi sisältää kolme vaihetta: perusanalyysi-, strategisen yhteensovitus- ja hinnanasetusvaiheen. Ensimmäisessä eli

perusanalyysivaiheessa tehdään markkinatilanneanalyysi ja kustannuslaskenta, toisessa vaiheessa eli strategisessa yhteensovitusvaiheessa valitaan hinnoittelumenetelmä ja yhteensovitetaan yrityksen tavoitteet hinnoitteluun ja kolmannessa eli hinnanasetusvaiheessa viimeistellään hinnoittelu käyttämällä muun muassa psykologisen hinnoittelun menetelmiä. Osion lopussa arvioidaan hinnoitteluprosessin onnistumista ja annetaan kehitysehdotuksia prosessin parantamiseksi jatkossa.

Hinnan muodostuminen on monivaiheinen ja haastava prosessi, joka vaatii paljon tietoa tuotteesta, asiakkaista ja markkinoista.

Hinnoitteluprosessi koostuu asiakkaiden ja markkinoiden segmentoinnista, tuotteen arvon määrittämisestä, myyntikanavien suunnittelusta ja näiden tekijöiden perusteella luodusta hinnoittelustrategiasta. Hinnoitteluprosessi on jatkuva ja sen tulee pystyä reagoimaan ympäristön muutoksiin.

Onnistunut hinnoittelu on myynnin ja liiketoiminnan perusta. (Nissilä 2016, 126-128.)

## 2 KATETUOTTO JA KANNATTAVUUS

Liiketoiminnan kannattavuus on yritystoiminnan lähtökohta. Liiketoiminta on kannattavaa silloin, kun saadut tulot ovat suuremmat kuin kustannukset. Kannattavuudesta kertovat talouden tunnusluvut voidaan laskea yrityksen tuloslaskelmasta. Näitä tunnuslukuja ovat myyntikate, käyttökate, liiketulos ja kokonaistulos eli tilikauden tulos. Yrityksen liikevaihdolla tarkoitetaan saatujen myyntituottojen määrää. Kun liikevaihdosta vähennetään eri kustannuseriä, saadaan selville erilaisia tulokäsitteitä (Eklund & Kekkonen 2011, 64.) Näistä tulokäsitteistä saa tietoa yrityksen kannattavuudesta.

Myyntikate eli katetuotto saadaan kun saaduista myyntituloista vähennetään tuotannosta aiheutuneet kulut. Myyntikatteesta käy ilmi tuotannon kannattavuus. Käyttökate on yrityksen tulos, ilman että veroja, poistoja ja investointeja on otettu huomioon. Käyttökatteesta ei siis selviä yrityksen rahoitusrakenteen muodostuminen. Liiketulos puolestaan kertoo yrityksen tuloksen, kun liiketoiminnasta aiheutuneet muuttuvat ja kiinteät kustannuksen on vähennetty. Liiketuloksesta käy ilmi koko liiketoiminnan kannattavuus, huomioon ottamatta veroja ja rahoituskuluja. Tunnusluvut lasketaan aina määritetyltä ajanjaksolta, kuten tilikaudelta. (Eklund & Kekkonen 2011, 63-64.)

Yrityksen kokonaistulos saadaan, kun liikevaihdosta vähennetään muuttuvat sekä kiinteät kustannukset. Muuttuvat kustannukset ovat esimerkiksi kustannuksia, jotka korreloivat tuotantomäärään. Näin ollen tuotantomäärän kasvaessa myös muuttuvat kustannukset kasvavat. Kiinteät kustannukset ovat pitkän aikavälin kustannuksia, toistuvia ja riippumattomia tuotantomääristä. Kiinteisiin kustannuksiin luokitellaan myös poistot, korkomenot ja verot. Jos kokonaistulos on laskettu koko tilikaudelta, on kyseessä tilikauden tulos. (Eklund & Kekkonen 2011, 64.)

Tässä Katetuotto ja kannattavuus luvussa (2) käsitellään ensimmäisessä alaluvussa (2.1) katetuottoanalyysia ja sen käyttämistä hinnoittelun pohjana. Toisessa alaluvussa (2.2) perehdytään katetuottolaskentaan ja

sen tunnuslukuihin, kuten katetuottoprosenttiin, kriittiseen pisteeseen ja varmuusmarginaaliin ja varmuusmarginaaliprosenttiin. Nämä kaikki tunnusluvut kuuluvat olennaisena osana myös hinnoittelun suunnitteluun. Luvun viimeisessä alaluvussa (2.3) esitellään kannattavuus- ja katetuottokuviot, joiden avulla hinnoittelun onnistumista pystytään mittaamaan.

## 2.1 Katetuottoanalyysi

Yrityksen kannattavuuden arvioinnissa yhtenä työkaluna käytetään katetuottoanalyysia. Katetuottoanalyysi on laskentamenetelmä joka on yksinkertainen ja tehokas. Kustannukset jaetaan lähtökohtaisesti muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Kun myyntituotoista vähennetään muuttuvat kustannukset saadaan katetuotto. Katetuottolaskennassa keskeinen seurattava tunnusluku on katetuotto eli myyntikate, joka saadaan kun myyntituotoista vähennetään joko ostohinnat tai valmistuskustannukset. Bruttokate on myyntihinnan ja ostohinnan erotus, siinä ei oteta huomioon muita muuttuvia kustannuksia (Eklund & Kekkonen 2011, 64.)

Yrityksen tulos saadaan, kun kiinteät kustannukset vähennetään saadusta katetuotosta. Katetuoton ollessa suurempi kuin kiinteät kustannukset yritykselle syntyy voittoa (Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2000, 30). Jos katetuotto on pienempi kuin kiinteät kustannukset, yrityksen tulos on tappiollinen. Myyntituottojen on siis pystyttävä kattamaan sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset, jotta tappiota ei synny. Kun yrityksen kokonaiskustannukset ovat yhtä suuret kuin kokonaistuotot, käytetään tilasta nimitystä kriittinen piste (Kinnunen, K. Laitinen, Laitinen, Leppiniemi, Puttonen 2010, 90). Kriittisessä pisteessä yrityksen tulos on nolla. Katetuottolaskenta perustuu seuraaviin kaavoihin:

$$\text{Myyntituotot} - \text{Muuttuvat kustannukset} = \text{Katetuotto}$$

$$\text{Katetuotto} - \text{Kiinteät kustannukset} = \text{Tulos (negatiivinen tai positiivinen)}$$

Katetuottolaskennan avulla voidaan tarkastella yrityksen kokonaistuottoja, kokonaiskustannuksia ja tulosta kun tuottotekijöissä tai kustannustekijöissä tapahtuu muutoksia (Kinnunen, K. Laitinen, Laitinen, Leppiniemi, Puttonen 2010, 87). Katetuottoanalyysi kertoo lyhyen aikavälin tuotannon tai tuoteryhmien kannattavuudesta sekä tekijöistä, jotka vaikuttavat kannattavuuteen (Eklund & Kekkonen 2011, 64). Katetuottoanalyysin avulla yrityksen johto voi tarkastella tuotantomäärien ja hintojen vaikutusta yrityksen tulokseen. Tämän vuoksi katetuottoanalyysiä käytetään yrityksen johdon päätöksenteon tukena (Kinnunen, K. Laitinen, Laitinen, Leppiniemi, Puttonen 2010, 87.)

## 2.2 Katetuottolaskennan tunnusluvut

Katetuottoanalyysissä on erilaisia tunnuslukuja, joita käyttämällä katetuotosta saadaan lisää tietoa. Jotta saatua informaatiota voidaan hyödyntää liiketoiminnan suunnittelussa, tulee osata tulkita tunnuslukuja oikein ja nähdä ne osana kokonaisuutta. Näitä tunnuslukuja ovat katetuottoprosentti, kriittinen piste, varmuusmarginaali ja varmuusmarginaaliprosentti. Pelkästään rahamääräinen katetuotto ei anna kokonaiskäsitystä liiketoiminnan kannattavuudesta, vaan avuksi tarvitaan näitä tunnuslukuja. Tunnuslukujen avulla vertailu tuotteiden tai yritysten välillä mahdollistuu ja se on relevanttia. (Eklund & Kekkonen 2011, 67).

### **Katetuottoprosentti**

Katetuotto on absoluuttinen luku, joka kertoo saadun katteen rahamääräisenä. Koska katetuoton rahamääräinen tarkastelu ei aina anna tarkkaa tietoa tuotteiden tai yritysten välisistä kannattavuuden eroista, käytännöllisempi tapa on laskea katetuotto prosenttiosuutena myyntituotoista (Eklund & Kekkonen 2011, 67). Katetuottoprosenttia käyttämällä tuotteiden katteen suhteellinen vertailu on näin mielekkäämpää. Katetuottoprosentti lasketaan kaavalla:

$$\text{Katetuotto -\%} = \text{Katetuotto} \div (\text{Myyntituotto} \times 100)$$

Katetuottoprosentti on siis tuotteen katetuotto ilmoitettuna prosentteina tuotteen myyntihinnasta. Katetuottoprosentin tulee olla niin suuri, että se kattaa kiinteät kustannukset ja tuottaa mahdollista voittoa. Se on hyvä tunnusluku kun halutaan saada tietoa kannattavuudesta tietyiltä ajanjaksoilta ja verrata niitä aikaisempiin vastaaviin ajanjaksoihin, toimialaan yleensä tai kilpailijaan (Eklund & Kekkonen 2011, 68.)

Tuotteiden katetuottoprosentit vaihtelevat suuresti; nopean kiertokulun ja suuria määriä tuotettavien tuotteiden, kuten päivittäistavaroiden ja elintarvikkeiden katetuottoprosentti on lähtökohtaisesti alhaisempi kuin ylellisyystuotteiden tai erikoistuotteiden. Yrityksen joka valmistaa matalan katetuottoprosentin tuotteita tulee myydä suurempia määriä saadakseen saman verran rahamääräistä katetuottoa kuin korkean katetuottoprosentin tuotteita myyvä yritys. Mitä suuremmat yrityksen kiinteät kulut ovat, sitä enemmän tarvitaan rahamääräistä katetuottoa kattamaan niitä. (Mäkinen, Stenbacka, Söderström 2000, 32.)

Jos yrityksellä on monta erilaista tuotetta, joilla kaikilla on eri katetuottoprosentti, yrityksen keskimääräinen katetuottoprosentti saadaan, kun kaikkien tuotteiden katetuotot lasketaan yhteen ja jaetaan saatu summa yrityksen kokonaismyyntituotoilla (Eklund & Kekkonen 2011, 67).

Yrityksellä voi olla sellaisiakin tuotteita valikoimassa, jotka poikkeavat päätuotevalikoimasta, mutta joita kannattaa silti kokonaisuuden kannalta pitää valikoimissa. Nämä tuotteet eivät välttämättä ole itsessään yritykselle taloudellisesti merkittäviä, mutta niillä voi olla toisenlaista arvoa, kuten tuotevalikoiman laajuuden ylläpitäminen tai asiakkuuksien pitäminen. Tällä tavoin voidaan myös tukea yrityksen imagoa ja edesauttaa brändin rakentamista (Mäkinen, Stenbacka, Söderström 2000, 32.)

## Kriittinen piste

Kriittinen piste on absoluuttinen arvo eli tarvittavan myynnin määrä joilloin yrityksen tulos on nolla. Tulos on silloin nolla, kun saatu katetuotto riittää kattamaan kiinteät kustannukset. Tällöin yritykselle ei synny tappiota, mutta ei myöskään voittoa. Kriittinen piste voidaan ilmoittaa joko rahamääräisenä tai kappalemääräisenä myyntinä (Eklund & Kekkonen 2011, 68-69.) Kriittinen piste lasketaan kaavalla:

$$\text{KRP} = (\text{Kiinteät kustannukset} \div \text{Katetuotto-\%}) \times 100$$

Jos yrityksellä on vain yksi myytävä tuote tai halutaan selvittää kriittinen piste yhden tuotteen osalta, voidaan laskea yksikkökohtainen kriittinen piste. Yksikkökohtainen kriittinen piste voidaan ilmoittaa kappaleina tai muina yksikköinä kuten tynnyreissä, metreissä tai litroissa. Käyttämällä yksikkökohtaista kriittistä pistettä voidaan esimerkiksi asettaa selkeämpiä myyntitavoitteita. Yksikkökohtaisen kriittisen pisteen laskemiseen tarvitaan yksikkökohtainen katetuotto. Yrityksen kiinteät kustannukset jaetaan yksikön katetuotolla jolloin tulokseksi saadaan kriittisen pisteen myyntimäärä. (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi, Puttonen 2010, 91-92.) Yksikkökohtaisen kriittisen pisteen laskukaava on siis:

$$\text{KRP} = \text{Kiinteät kustannukset} \div \text{Katetuotto yksiköltä}$$

## Varmuusmarginaali ja varmuusmarginaaliprosentti

Eroa nykyisten myyntituottojen ja kriittisen pisteen myyntituottojen välillä kutsutaan varmuusmarginaaliksi. Se kertoo kuinka paljon myynti voi laskea, jotta yrityksen liiketoiminta pysyy voitollisena. Jos taas varmuusmarginaali on negatiivinen, eli myyntituotot ovat alhaisemmat kuin kriittisen pisteen myyntituotot, kertoo se kuinka paljon myyntiä tulee lisätä, jotta tulos muuttuu kannattavaksi (Eklund & Kekkonen 2011, 69.)

Varmuusmarginaali voidaan esittää kahdella tapaa, niin kuin kriittinen pistekin, absoluuttisena lukuna tai prosentuaalisesti:



Varmuusmarginaali = Toteutuneet myyntituotot – Kriittinen piste

Varmuusmarginaali-% =  $\text{Varmuusmarginaali} \div \text{Toteutuneet myyntituotot} \times 100$

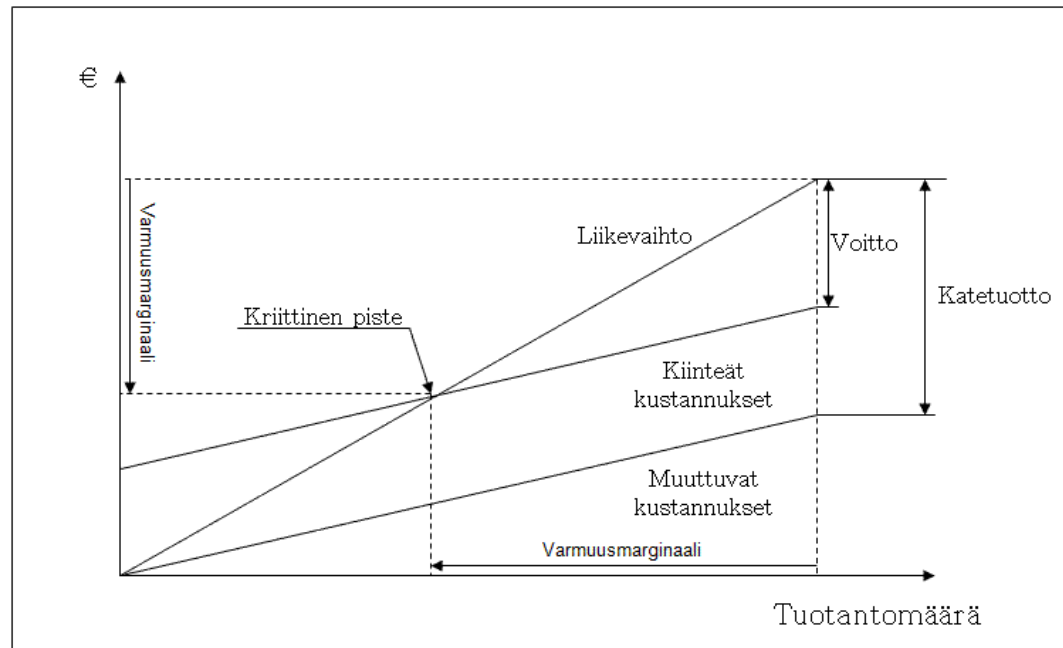
### 2.3 Kannattavuus- ja katetuottokuvio

Kannattavuusajattelua voidaan havainnollistaa myös graafisen tarkastelun avulla tekemällä kannattavuuskuvio. Kannattavuuskuviosta käy selkeästi ilmi kuinka eri myyntimäärät vaikuttavat yrityksen tuottoihin ja kustannuksiin. Myös kriittinen piste voidaan ratkaista graafisesti kannattavuuskuvion avulla (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi, Puttonen 2010, 92.)

Kannattavuuskuvio sijoitetaan koordinaatistoon, jonka pystyakselilla mitataan yrityksen kokonaistuottoja sekä –kustannuksia ja vaaka-akselilla kuvataan toiminta-astetta eli myyntimäärää. Katetuottoanalyysin mukaan oletuksena on, että kustannukset ja tuotot ovat lineaarisia suhteessa toisiinsa (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi, Puttonen 2010, 92.) Kannattavuuskuvion avulla saadaan hahmoteltua monipuolisemmin, kuinka eri myyntimäärillä voidaan vaikuttaa yrityksen kokonaistulokseen, koska kuviosta nähdään kriittisen pisteen lisäksi myös monta muuta arvoa (Kinnunen, K. Laitinen, Laitinen, Leppiniemi, Puttonen 2010, 94).

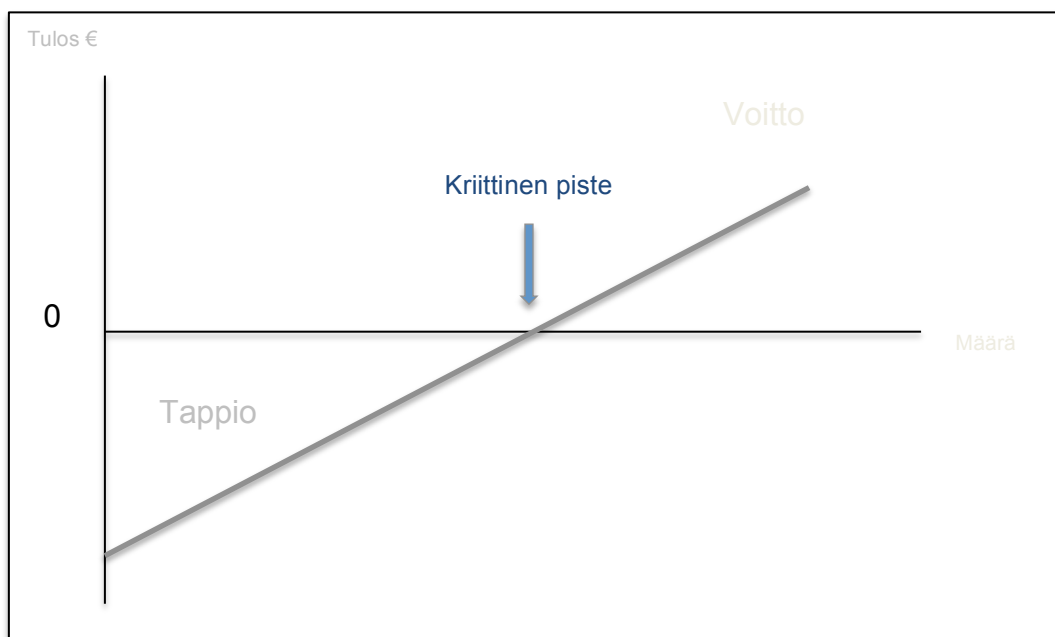
Kuvioon on kuvattu erikseen kiinteät ja muuttuvat kustannukset. Myynnin ollessa nolla myös muuttuvat kustannukset ovat nolla ja koska oletuksena on, että muuttuvat kustannukset kasvavat samassa suhteessa myyntiin, niin myynnin kasvaessa myös muuttuvat kustannukset kasvavat. Kiinteät kustannukset pysyvät samoina riippumatta myyntimäärästä. Jotta saadaan selville kokonaiskustannukset, tulee muuttuviin kustannuksiin lisätä kiinteät kustannukset (Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2001, 35.)

Kannattavuuskuvio on esitetty kuviossa 2:



KUVIO 2. Kannattavuuskuvio (Aalto University Wiki 2016)

Jos halutaan saada selville vain myyntivolyymien vaikutus yrityksen tulokseen, voidaan kannattavuuskuvion tilalle tai sen lisäksi käyttää katetuottokuvioita. Katetuottokuviossa ei ole kokonaiskustannusten eikä kokonaistuottojen kuvaajia, vaan siinä on yksi kuvaaja joka on katetuottosuora eli myyntimäärän vaikutus yrityksen tulokseen (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi, Puttonen 2010, 94.) Katetuottosuora on esitetty kuviossa 3:



KUVIO 3. Katetuottosuora

Katetuottosuora voidaan määrittää kahden pisteen avulla: myyntimäärän ollessa nolla, tappiota tulee kiinteiden kustannusten verran ja toiseksi pisteeksi voidaan valita kriittinen piste, eli millä myyntimäärällä tulos on nolla. Näiden kahden pisteen avulla pystytään määrittämään katetuottosuora ja kuvaajaa voidaan jatkaa suoraan y -akselin yläpuolelle. Y –akselin leikkauspisteen eli kriittisen pisteen oikeanpuoleiset arvot ovat yrityksen tuloksen kannalta positiivisia (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi, Puttonen 2010, 94.)

### 3. HINNOITTELU

Tuotteen hinta muodostuu monen tekijän yhteisvaikutuksesta. Kirjanpito tuottaa tietoa kustannusennusteista ja toteutuneista kustannuksista, markkinointiosasto päättää käytettävän hinnoittelustrategian ja myynti kerää tietoa asiakkaista ja kysynnästä. Tuotannon suunnittelu asettaa rajat tuotannolle, niin että kustannustavoitteisiin päästään ja tuote täyttää asetetut laatuvaatimukset. Talousjohtaja esittää vaatimukset koko yrityksen taloudellisesta tasapainosta ja on vastuussa yrityksen rahavirroista. Kaikkien osa-alueiden panosta tarvitaan, kun tuotteelle asetetaan hintaa. Näin saatava hinta on kaikkien tekijöiden kompromissi. Jos hinta asetettaisiin esimerkiksi pelkästään tuotanto-osaston laskemien kustannusten perusteella miettimättä tuotteen markkinahintaa, yritykseltä voisi jäädä saamatta huomattavat myyntituotot. Tärkeintä hinnoitteluprosessissa on kokonaisuuden hallinta ja hahmottaminen (Dolan 2008, 5.)

Hinnoittelu on keskeisessä osassa yrityksen kannattavuutta, koska hinnoittelu vaikuttaa suoraan myynnin määrään ja tätä kautta yrityksen tulokseen. Haasteen hinnoitteluun tuo tuotteen hinnan määrittäminen. Hinnan määräytymiseen vaikuttavat monet eri tekijät, mutta suurimpana niistä on hinnan ja määrän suhde toisiinsa. Kalliita tuotteita myydään määrällisesti vähemmän kuin edullisia tuotteita. Hinnoittelulla voidaan siis vaikuttaa katetuoton suuruuden lisäksi myös tuotteen menekkiin, kipailutilanteeseen ja yrityksen imagoon (Eklund & Kekkonen 2011, 86.) Lopulta hinta määräytyy siis markkinoiden ja asiakkaiden kokeman tuotteen arvon mukaan (Huang & Sarigöllü 2014, 118).

Jos hinnan muutokset vaikuttavat tuotteen myyntimääriin selkeästi, kysyntä on joustava hinnan suhteen. Tällöin pienikin hinnan muutos näkyy selkeästi tuotteen kysynnässä. Mitä alempi hinta tuotteella on, sitä enemmän sitä myydään. Jos taas hinnan muutokset eivät vaikuta tuotteen kysyntään, hinta on joustamaton suhteessa kysyntään. Joustamattomassa kysynnässä yritys voi nostaa hinnan korkealle ilman, että se vaikuttaa

myyntimääriin. (Kinnunen, K. Laitinen, Laitinen, Leppiniemi, Puttonen 2010, 123.)

Kysynnän hintajousto (price elasticity of demand) voidaan laskea seuraavan kaavan avulla:

$$\text{Kysynnän joustavuus hinnan suhteen} = \frac{\text{kysynnän suhteellinen muutos\%}}{\text{Hinnan suhteellinen muutos\%}}$$

Jos tulos on:	0 täydellinen joustamattomuus, välttämättömyys hyödyke
	<1 joustamaton, kysynnän muutos on suhteessa pienempi kuin hinnan muutos
	=1 yksikköjoustava, prosentin muutos hinnassa muuttaa kysyntää samassa suhteessa
	>1 joustava, kysynnän muutos on suhteessa suurempi kuin hinnan muutos

(Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen 2010, 198.)

Jotta kysynnän hintajousto pystytään laskemaan, tulee pystyä arvioimaan miten tietty hinnan muutos vaikuttaa kysyntään. Arvioinnin tekeminen uusien tuotteiden osalta on hankalaa, koska aikaisempaa kokemusta hinnan muutosten vaikutuksista kysyntään ei ole (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen 2010, 197.) Koska lähtökohtaisesti hinnan alentaminen lisää kysyntää ja nostaminen vähentää sitä, on kysynnän hintajousto lähes aina negatiivinen (Leppänen 2009, 132).

Kun jonkin yksittäisen tuotteen hinnan muutos vaikuttaa toisen tuotteen tai tuotteiden kysyntään, tätä kutsutaan kysynnän ristijoustoksi (Leppänen 2009, 134). Ristijouston avulla voidaan esimerkiksi tarkastella, miten kilpailijan hinnan muutokset vaikuttavat oman tuotteen kysyntään (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen 2010, 197). Jos ristijousto on positiivinen, tuotteet ovat toistensa substituuotteja eli ne ovat

samankaltaisia ja kilpailevat samoista asiakkaista. Esimerkiksi eri valmistajien juoksukengät ovat toistensa substituuotteja. Kilpailijan hinnan korotus saattaa vaikuttaa myyntimäärän lisääntymisenä toisella merkillä. Jos taas ristijousto on negatiivinen, tuotteet ovat toisiaan täydentäviä eli komplementteja. Ostaessaan uudet juoksukengät asiakas ostaa usein myös uudet juoksusukat, tällöin juoksukenkien myynnin noustessa myös juoksusukkien myynti nousee (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen 2010, 198.) Kysynnän ristijousto voidaan laskea kaavalla:

$$\text{Kysynnän ristijousto} = \frac{\text{tuotteen B kysynnän muutos\%}}{\text{tuotteen A hinnanmuutos\%}}$$

(Leppänen 2009, 134.)

Periaatteessa yritys pystyy asettamaan tuotteelle minkä hinnan tahansa. Hinta jonka asiakas on valmis maksamaan, riippuu siitä kokeeko asiakas saavansa lisäarvoa tuotteesta ja siitä millainen markkina-asema tuotteella on. Markkina-asema vaikuttaa paljon hinnoitteluun. Mitä vähemmän kilpailijoita tai vastaavanlaisia tuotteita markkinoilla on, sitä vapaammin yritys voi hinnoitella tuotteensa (Eklund & Kekkonen 2011, 86.) Hinta vaikuttaa myös tuotteesta syntyvään mielikuvaan; kuluttajat mieltävät tuotteen korkean hinnan viittaavan parempaan laatuun ja perustelevat tätä kautta ostopäätöksiään. Toisaalta edullisuuden koetaan antavan enemmän arvoa kuluttajalle (Huang & Sarigöllü 2014, 118.)

Myös asiakkaan ostohalukkuus vaikuttaa tuotteen hintaan. Mitä enemmän asiakas kokee tarvitsevänsä tai haluavansa tuotteen, sitä enemmän asiakas on valmis maksamaan siitä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että asiakkaan kokema tuotteen arvo määrittää osaltaan tuotteen hinnan. Tuotteen koettua arvoa pyritään nostamaan esimerkiksi markkinoimalla ja brändäämällä (Leppänen 2009, 119.)

Mitä niukempi tuote on eli mitä vähemmän samanlaisia tuotteita on markkinoilla, sitä vapaammin hinta on asetettavissa. Tällaisia tuotteita voidaan pitää omaleimaisina tai jos se on ainut laatuaan, erikoistuneena

tuotteena (Eklund & Kekkonen 2011, 86.) Niukkuus on tekijä, joka voi nostaa tuotteen hintaa.

Vakiotuotteilla joita on markkinoilla paljon ja joilla on samankaltaiset ominaisuudet, on markkinoilla hyvin vakiintunut hinta. Jos yritys asettaa vakiotuotteen hinnan korkeammalle kuin kilpailija, myynti todennäköisesti jää alhaiseksi. Toisaalta jos yritys asettaa vakiotuotteen hinnan alhaisemmaksi kuin kilpailija, katetuotto on alhaisempi. Asettamalla hinnan alhaisemmaksi, yritys voi vallata lisää markkinaosuutta, nostaa myyntiä ja mahdollisesti jopa tiputtaa kilpailijoita. (Eklund & Kekkonen 2011, 86)

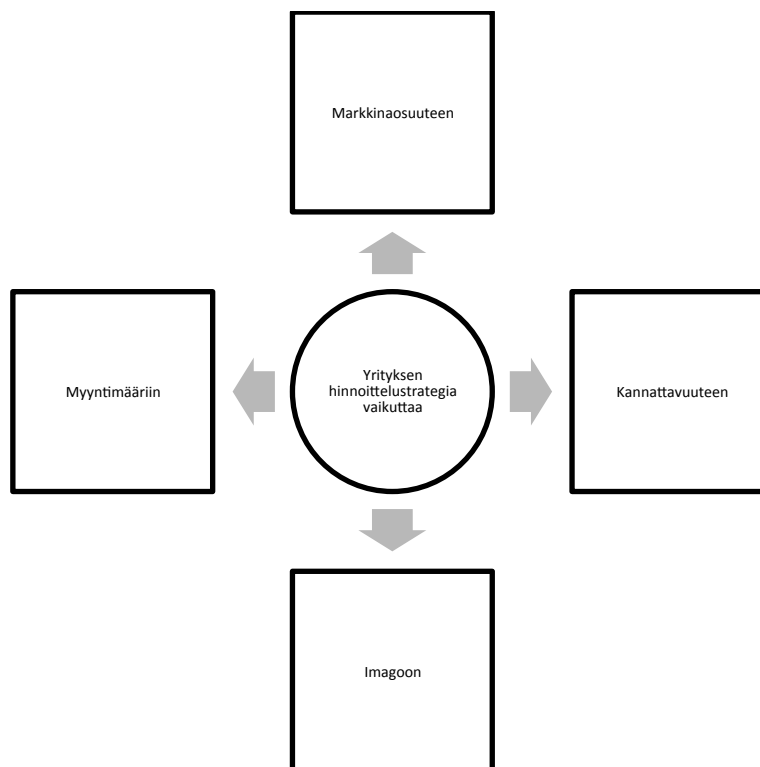
### 3.1 Hinnoittelustrategiat

Strategialla tarkoitetaan yksittäisten toimintojen yhteistyötä, jonka avulla saavutetaan yhteinen päämäärä tai tavoite. Hinnoittelustrategian tavoite on luoda tuottavuutta. Saavuttaakseen tuottavuuden, hinnoittelustrategian tulee hallita kokonaisuutta tietyn hintatason saavuttamisen lisäksi.

Asiakkaan täytyy tuntea, että tuotteella on arvoa. Kaikkia menestyneitä hinnoittelustrategioita yhdistää kolme asiaa: ne tuottavat asiakkaalle arvoa, ne ovat ennakoivia ja voitonhakuisia (Zale 2014, 6.)

Yrityksen valitsema hinnoittelustrategia vaikuttaa paljon tuotteiden hinnoitteluun ja sitä kautta myyntimääriin ja kannattavuuteen. Valittaessa hinnoittelustrategiaa tulee analysoida myynnin rakennetta, optimaalista myynnin ja hinnan suhdetta sekä asettaa haluttu tavoite. Tavoite voi olla esimerkiksi markkinaosuuden kasvattaminen tai kannattavuuden parantaminen hinnoittelun avulla (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen 2010, 184.)

Kuviossa 4 on esitetty hinnoittelustrategian vaikutukset yrityksen liiketoiminnan eri osa-alueisiin:



KUVIO 4. Hinnoittelustrategian vaikutus liiketoiminnan osa-alueisiin

Hinnoittelustrategiat voidaan jakaa kustannus-, markkina-, arvo-, tavoite-, ja sopimusperusteiseen hinnoitteluun. Kustannusperusteisissa hinnoittelumenetelmissä tuotteen hinta määräytyy lähtökohtaisesti kustannusten perusteella. Kustannusperusteisia hinnoittelumenetelmiä ovat: katetuottohinnoittelu, omakustannusarvohinnoittelu, hinnoittelukerroin, hintaporrastus ja pääoman tuottoasteeseen perustuva hinnoittelu (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen 2010, 201.)

Markkinaperusteisessa hinnoittelussa hinta määräytyy markkinoiden mukaan ja positiivisen tuloksen tekemisessä korostuu yrityksen kustannustehokkuus. Arvoperusteinen hinnoittelu ottaa huomioon asiakkaan kannalta tärkeitä seikkoja, kuten laatutekijät, toimitusvarmuus ja muut asiakkaan arvostamat ominaisuudet (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen 2010, 195.) Jos asiakas kokee tuotteen hyvälaatuiseksi, on todennäköistä, että asiakas on valmis maksamaan



siitä enemmän. Lisäarvoa voivat tuoda myös matalat tilausmaksut, joustavuus, sekä hyvä asiakaspalvelu. Näiden pienten tekijöiden summa onkin usein ratkaisevaa ostopäätöstä tehtäessä (Hinterhuber 2016, 15.)

Tavoiteperusteisessa hinnoittelussa lähtökohtana ovat yrityksen asettamat strategiset tavoitteet, esimerkiksi markkinaosuuden kasvattaminen tai kannattavuuden parantaminen (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen 2010, 185). Tavoitteet eivät välttämättä ole aina yhteensopivia toistensa kanssa, vaan ne voivat olla jopa ristiriitaisia. Joskus yritys voi jopa myydä jotakin tuotetta tappiolla tai nollatuloksella kasvattaakseen markkinaosuuttaan. Sopimusperusteisessa hinnoittelussa hinta sovitaan myyjän ja ostajan välisissä neuvotteluissa. Sopimusperusteinen hinnoittelu on yleistä esimerkiksi rakennusurakoiden kilpailuttamisessa ja suurten konsernien sekä alihankkijoiden välisessä kaupankäynnissä (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen 2010, 196.)

Markkinatilanteen sekä tarjonnan lisäksi tuotteen uutuus vaikuttaa sen hinnoitteluun. Koska aikaisempaa kokemusta kysynnän hintajoustosta ei välttämättä ole, on olemassa kaksi yleisesti käytettyä hinnoittelumenetelmää; kermankuorintahinnoittelu ja markkinoiden valtaushinnoittelu (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen 2010, 186.)

Elinkaarensa alussa oleva uutuustuote voidaan hinnoitella edullisemmaksi, jotta tuotteen menekkiä saadaan kasvatettua ja uusia asiakkuussuhteita luotua (Eklund & Kekkonen 2011, 87). Tätä menetelmää kutsutaan markkinoiden valtaushinnoitteluksi.

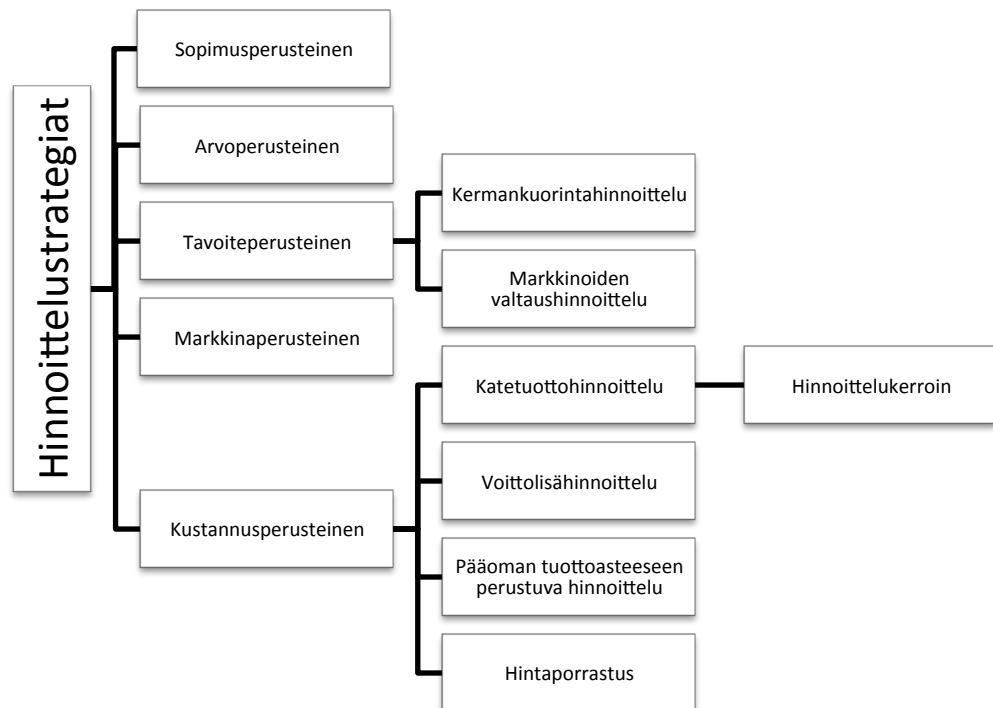
Valtaushinnoittelulla saavutetaan suuri markkinaosuus nopeasti ja siksi menetelmä sopiikin enemmän massatuotteille. Suuri myyntimäärä alentaa kiinteitä yksikkökustannuksia ja tätä kautta parantaa yrityksen käyttökattetta, joka puolestaan parantaa yrityksen kannattavuutta. Usein myös suurista ostoista saa paljousalennuksia, jotka puolestaan parantavat myyntikatetta. Markkinoiden valtaushinnoittelussa hinta asetetaan alhaiseksi, jolloin alhainen ostovoima ei ole ostamisen este ja asiakassegmentti on laajempi (Leppänen 2009, 139.)

Ongelmaksi voi myöhemmin osoittautua hinnan nostaminen jos sitä ei voida perustella asiakkaalle uskottavasti, esimerkiksi tuotteen parantuneina ominaisuuksina tai tuotantokustannusten kohoamisella. Kaikki asiakkaat eivät välttämättä ole valmiita maksamaan korkeampaa hintaa samasta tuotteesta, joka on aikaisemmin ollut edullisempi. Vain yksi voi olla markkinoiden halvin, eikä sekään takaa menestymistä. On oltava valmis hintakilpailuun, jos strategiaksi valitaan markkinoiden valtaushinnoittelu, koska usein kilpailijat reagoivat myöskin alentamalla hintojaan. Joskus voi olla parempi jopa nostaa hintoja ja menettää samalla kannattamattomia asiakkaita, tämä saattaa pitkällä aikavälillä lisätä yrityksen kannattavuutta myyntituottojen ollessa suuremmat (Hill 2013, 30-31.)

Uutuustuotetta hinnoiteltaessa voidaan käyttää myös toisenlaista hinnoittelumenetelmää, kermankuorintahinnoittelua, asettamalla hinta aluksi korkeaksi. Hintaa voidaan myöhemmin laskea myyntimäärän lisäämiseksi. Kermankuorintahinnoittelulla pyritään rakentamaan tuotteelle imagoa ja markkinoimaan sitä kuluttajille, joille tuotteen uutuus on hintaa tärkeämpää (Eklund & Kekkonen 2011, 87.)

Kermankuorintahinnoittelua käytetään erityisesti omaleimaisten tuotteiden hinnoittelussa (Leppänen 2009, 138). Usein tuote on myös kohdennettu tietylle asiakassegmentille eikä sillä tavoitella mahdollisimman laajaa asiakaskuntaa. Hyvänä puolena kermankuorintahinnoittelussa on korkea myyntikate, jolla voidaan kattaa usein tuotannon alkuvaiheen korkeampia kustannuksia, kuten markkinointikustannuksia ja tuotekehityskustannuksia (Leppänen 2009, 138.) Jos hinta asetetaan liian korkeaksi eli tuote ylihinnoitellaan, vaarana on että tuotteen myyntimäärät jäävät vähäisiksi ja yritys voi menettää markkinaosuuttaan (Eklund & Kekkonen 2011, 87).

Kuviossa 5 on esitetty eri hinnoittelustrategiat:



KUVIO 5. Hinnoittelustrategiat

### 3.2 Kustannusperusteinen hinnoittelu

Yleisin tapa hinnoitella tuotteet, on perustaa hinta valmistuskustannuksiin. Käytettäessä kustannusperusteista hinnoittelua on tärkeää, että kustannukset on laskettu oikein ja valita mitä laskentaperiaatteita käytetään (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen 2010, 187). Kun kustannukset on jaettu kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin sekä välillisiin ja välittömiin kustannuksiin, valitaan otetaanko kaikki kustannukset huomioon kustannuslaskelmassa vaiko vain kiinteät ja välittömät kustannukset.

Välittömiä kustannuksia eli kustannuksia, jotka voidaan suoraan kohdentaa tietyille laskentakohteelle ovat esimerkiksi raaka-ainekustannukset, valmistuksen suoriteperusteiset palkat ja logistiikkakustannukset (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi, Puttonen 2010, 84). Jos taas kustannuksia ei voida suoraviivaisesti

kohdentaa tietylle tuotteelle, kyseessä on välillinen kustannus. Välillisiä kustannuksia ovat esimerkiksi vuokrat, yleismarkkinointi kustannukset, yleisjohton palkat sekä koneiden ja laittaiden poistot (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen 2010, 114). Kustannusten kohdentamista tietylle laskentakohteelle kutsutaan allokoinniksi (Kinnunen, K. Laitinen, Laitinen, Leppiniemi, Puttonen 2010, 86). Yrityksessä joka valmistaa monia eri tuotteita, tulee olla tarkkana kiinteiden ja välillisten kustannusten allokoinnissa eri tuotteille, jottei hintavääristymiä synny (Eklund & Kekkonen 2011, 89).

Katetuottolaskennassa käytetään apuna minimikalkyyliä yksittäisen tuotteen yksikkökustannusten selvittämisessä. Minimikalkyyli on arvo jossa kaikki tuotteen muuttuvat kustannukset on laskettu yhteen ja jaettu suoritemäärällä (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen 2010, 104.) Muita suoritekalkyyliä ovat keskimääräiskalkyyli ja normaalikalkyyli. Molemmat ottavat huomioon muuttuvien kustannusten lisäksi myös kiinteät kustannukset.

Keskimääräiskalkyyli koostuu muuttuvien kustannusten lisäksi kiinteistä kustannuksista jotka on jaettu toteutuneen toiminta-asteen suoritemäärän mukaan, kun taas normaalikalkyyliissä kiinteät kulut jaetaan normaalin toiminta-asteen suoritemäärällä (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen 2010, 106). Keskimääräiskalkyylin yksikkökustannukset siis vaihtelevat tuotantomäärän mukaan kun taas normaalikalkyyliissä otetaan huomioon myös käyttämätön kapasiteetti. Minimikalkyyliä käytetään katetuottohinnoittelussa ja keskimääräis- ja normaalikalkyyliä omakustannusarvoperusteisessa hinnoittelussa (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen 2010, 108.)

Kun on tehty päätös kustannusten laskentaperiaatteista ja tuotekohtaiset kustannuksen on laskettu, otetaan huomioon mahdolliset alennukset ja asetetaan voittotavoite. Kun mahdolliset alennukset on määriteltä ja voittotavoite asetettu, lisätään tuotekohtainen tavoitevoitto ja huomioidaan alennukset yksikkökohtaisiin kustannuksiin. Tuotteen myyntihinta koostuu

siis tuotekohtaisista kuluista ja tuotekohtaisesta tavoitevoitosta (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen 2010, 187.)

Kustannusperusteinen hinnoittelu jakautuu kahteen perusmenetelmään: katetuottohinnoitteluun ja omakustannusarvoon perustuvaan täyskatteelliseen hinnoitteluun, josta käytetään myös termiä voittolisähinnoittelu. Katetuottohinnoittelussa tuotteen muuttuvien kustannusten päälle lisätään katelisiä, johon on otettu huomioon kiinteät kustannukset ja voittotavoite. Muuttuvien kustannusten laskemiseen käytetään minimikalkyyliä. Omakustannusarvoperusteisessa hinnoittelussa muuttuvat ja kiinteät kustannukset on laskettu yhteen käyttämällä keskimääräis- tai normaalikalkyyliä ja saadun arvon päälle lisätään voittolisä (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen 2010, 188.)

### 3.2.1 Katetuottohinnoittelu

Katetuottohinnoittelussa tuotteen hinnan määräytymisessä lähtökohtana on tuotteen muuttuvat yksikkökustannukset. Muuttuvat kustannukset käsittävät muun muassa: raaka-aineet, valmistuksen henkilöstökustannukset, alihankintakustannukset, tullimaksut sekä rahti- ja logistiikkakustannukset. Arvoa joka saadaan tuotteen muuttuvista kustannuksista minimikalkyylin avulla laskemalla, nimitetään tuotteen minimiomakustannusarvoksi (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi, Puttonen 2010, 127.)

Muuttuviin yksikkökustannuksiin lisätään katetuottotavoite, joka saadaan kun kiinteät kulut ja voittotavoite on laskettu yhteen. Näin saadaan tuotteen myyntihinta (Eklund & Kekkonen 2011, 89.) Tuotteen katetuotto ei siis ole puhdasta voittoa, koska sen tulee kattaa myös kiinteät kustannukset (Mäkinen, Stenbacka, Söderström 2001, 77). Vasta kun kiinteät kustannukset on katettu, yritykselle syntyy voittoa. Tästä syystä tuotetta ei tulisi myydä alle minimiomakustannusarvon kuin tilapäisesti.

Jos yrityksellä on monia erilaisia tuotteita, kyseessä on monituoteyritys. Eri tuotteilla voi olla eri katetuottotavoite, kunhan keskimääräinen

katetuottoprosentti toteutuu. Keskimääräisen katetuottoprosentin tulee olla niin suuri, että se kattaa rahamääräisesti kiinteät kustannukset ja voittotavoitteen (Eklund & Kekkonen 2011, 90.)

Voittotavoitteen suuruuteen vaikuttavat monet eri tekijät, kuten yrityksen investoinnit ja tavoitteet. Jos yritys aikoo laajentaa toimintaansa tai investoida uusiin hankintoihin, tarvitaan voitosta kerrytettyä pääomaa ja omavaraisuutta. Myös saman toimialan kilpailijoiden voitot sekä samoista markkinoista kilpailevat tuotteet määrittävät osaltaan voittotavoitteen suuruuden. Voittotavoitteet ovat siis tuote-, yritys- ja toimialakohtaisia (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen 2010, 188.)

Katetuottohinnoittelu toimii parhaiten yrityksissä, joissa suurin osa kokonaiskustannuksista muodostuu muuttuvista kustannuksista (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen 2010, 189). Jos kiinteät kustannukset ovat suhteessa muuttuviin kustannuksiin korkeat, mahdollisuus tehdä virheellisiä hinnoittelupäätöksiä kasvaa. Tästä syystä voidaan määrittää myös tuotekohtaisia katelisiä (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen 2010, 189.)

### 3.2.2 Voittolisähinnoittelu

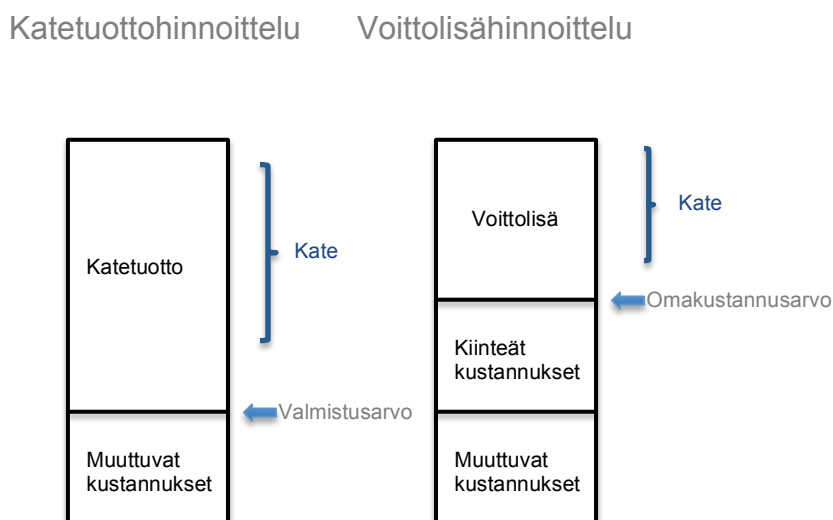
Voittolisähinnoittelussa tuotteen yksikkökohtaisten kokonaiskustannusten päälle lisätään voittotavoite eli voittolisä ja näin saadaan tuotteen myyntihinta. Voittolisähinnoittelussa tuotteen omakustannusarvo pitää jo sisällään muuttuvien kustannusten lisäksi myös kiinteät kustannukset ja asetettu voittotavoite on tällöin puhdasta voittoa. Jotta voittotavoite saadaan kohdennettua yksittäiselle tuotteelle, voidaan se laskea prosenttiosuutena yrityksen kokonaiskustannuksista ja kertoa tuotteen omakustannusarvo saadulla voittolisäprosentilla. Voittolisähinnoittelussa tuotteen omakustannusarvo määritetään käyttäen keskimääräis- tai normaaliakalkyyliä, tästä syystä menetelmää kutsutaan täyskatteelliseksi kustannusperusteiseksi hinnoittelumenetelmäksi (Eklund & Kekkonen 2011, 91.)

Lähtökohtana voittolisähinnoittelussa on, että yrityksen kaikki kustannukset katetaan myyntihinnalla. Voittolisähinnoittelu on tässä suhteessa riskittömämpi kuin katetuottohinnoittelu, mutta se on myös joustamattomampi kysynnän vaihtelun suuhteen (Eklund & Kekkonen 2011, 93.) Kustannusten kohdentamisessa tulee olla tarkkana, jotta hintavääristymiä ei synny. Tästä syystä voittolisähinnoittelua käytettäessä tulee tarkkaan tietää yksikkökustannukset ja kunkin tuoteryhmäkohtainen voittotavoite. Tämä vaatii usein tehokasta suoritekohtaista kustannuslaskentajärjestelmää, jollaisia valmistusyrityksissä ja teollisuuden alalla usein on (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi, Puttonen 2010, 125.)

Tuotteen valmistuksesta aiheutuneet kiinteät ja muuttuvat kustannukset muodostavat yhteen laskettuna tuotteelle valmistusarvon. Kiinteisiin kustannuksiin kuuluu myös kuitenkin välillisiä kustannuksia, kuten markkinointi- ja hallinnointikustannuksia. Kun välilliset kustannukset ja yleiskustannukset lisätään yksikkökustannushintaan, saadaan tuotteelle omakustannusarvo. Kiinteitä kustannuksia kohdennettaessa apuna käytetään yleiskustannuslisiä, jotka lasketaan ja lisätään prosentuaalisesti tuotteen kustannuksiin. Yleiskustannuslisät määritellään etukäteen ja ne perustuvat esimerkiksi käyttöasteeseen tai henkilöstökuluihin (Eklund & Kekkonen 2011, 97-98.)

Niin kuin hinnoitteluun yleensäkin, niin myös voittolisähinnoitteluun vaikuttaa kysyntä ja sen haastava ennustettavuus. Koska tuotantomäärät riippuvat kysynnästä, on vaikea saada tuotantolaskelmaan täysin paikkansa pitävää yksikkökustannushintaa, jos tuotantoerän suuruutta ei olla pystytty varmistamaan. Ja kun taas kysyntä riippuu tuotteelle asetetusta hinnasta ja hinta kustannuksista, ei absoluuttisen oikeaa tietoa välttämättä saada etukäteen. Epävarmaa myös on, että saavutetaanko haluttu myyntikate asetetulla myyntihinnalla. Onkin siis kyettävä hinnoittelemaan tuote mahdollisimman tarkasti niin, että tuotteen hinta vastaa kysyntää ja on taloudellisesti järkevää tuottaa, ja että asetetut tavoitteet täyttyvät mahdollisimman hyvin (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi, Puttonen 2010, 125.)

Voittolisähinnoittelua käytetään yleisemmin valmistusteollisuudessa ja aloilla, joissa kiinteät kustannukset ovat selkeästi suurempi osa kokonaiskustannuksista. Katetuottohinnoittelu puolestaan sopii paremmin aloille, joissa suurin kustannuserä syntyy tuotteen muuttuvista kustannuksista. Kiinteät kustannukset ovat sen verran pienet suhteessa yrityksen kokonaiskustannuksiin, että taloudellisesti ei ole merkityksellistä tai kannattavaa alkaa jakamaan niitä jokaisen tuotteen yksikkökustannuksiin, vaan ne sisällytetään katetuottotavoitteeseen. Katetuottohinnoitteluun perustuvaa hinnoittelumenetelmää käytetäänkin yleisimmin vähittäiskaupan alalla. Kuvassa 6. on esitetty katetuottohinnoittelun ja voittolisähinnoittelun hinnan muodostuminen (Eklund & Kekkonen 2011, 93.) :



KUVIO 6. Katetuottohinnoittelun ja voittolisähinnoittelun hinnan muodostuminen

### 3.2.3 Hinnoittelukerroin ja hintaporrastus

Hinnoittelukerroin on yksinkertainen hinnoittelumenetelmä, jota käytetään erityisesti vähittäiskaupassa ja silloin kun kyseessä on monituoteyritys, jossa tuotteet on saatava hinnoiteltua nopeasti. Hinnoittelukerroin toimii siten, että katetuottotavoitteen perusteella lasketaan kunkin



tuoteryhmäkohtainen hinnoittelukerroin, jonka avulla tuotteen ostohinnasta pystytään laskemaan tarvittava jälleenmyyntihinta (Eklund & Kekkonen 2011, 94.) Hinnoittelukerroin lasketaan kaavalla:

$$100 \div (100 - \text{katetuottoprosentti})$$

Kun tuotteen sisäänostohinta kerrotaan kaavasta saadulla tuloksella, niin saadaan tuotteen ulosmyyntihinta. Hinnoittelukertoimen käyttö on helppoa ja nopeaa. Esimerkiksi suurten ketjujen sisäänostajat, joiden täytyy muodostaa hintakäsitys monista eri tuotteista nopeasti, käyttävät hinnoittelukerointa ostopäätöksiä tehdessään (Skogström 2015.) Tämä on hyvä tiedostaa, kun hintoja määritellään jälleenmyyntiä varten.

Hinnoittelukertoimen määrittämisessä tulee olla tietoinen siitä, mitä hinnoittelukertoimen tulee kattaa. Hinnoittelukerroin voidaan laatia niin, että se kattaa vain pelkän voittotavoitteen tai voittotavoitteen lisäksi myös kiinteitä ja muuttuvia kustannuksia (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen 2010, 191). Eri tuoteryhmillä voi olla erisuuruisia hinnoittelukertoimia. Myös tuotemerkki voi vaikuttaa hinnoittelukertoimen suuruuteen, esimerkiksi ketjun omilla tuotemerkeillä voi olla suurempi hinnoittelukerroin sillä hankintakustannukset ovat yleensä alhaisemmat verrattaen tunnettuihin tuotemerkkeihin (Skogström 2015.)

Hintaporrastus on helposti sovellettavissa oleva hinnoittelumenetelmä. Hintaporrastuksessa samaa tuotetta myydään eri hintaan eri asiakkaille tai asiakassegmenteille. Jos asiakkaat pystytään luonnollisella tavalla jakamaan eri segmentteihin, on hintaporrastus joissakin tapauksissa hyvä vaihtoehto lisätä myyntikapasiteettia. Asiakkaat voidaan luokitella eri ryhmiin muun muassa myyntitulojen, maksutavan tai sijainnin perusteella (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen 2010, 193.)

Jos asiakas on merkittävä ja tuo yritykseen paljon myyntituloja, voidaan mahdollisesti antaa paljousalennusta. Tämä sitouttaa asiakasta ostamaan suurempia määriä ja keskittämään ostokset yrityksen tarjoamiin tuotteisiin. Asiakkaalle joka ostaa esimerkiksi kymmeniätuhansia yksiköitä enemmän tuotetta kuin keskiverto asiakas, voidaan myydä edullisemmalla hinnalla,

koska volyymi on niin suuri, että kauppa on silti kannattavaa tehdä (Äijö 2015, 84.)

Usein myös alennus sisäänostohinnassa on kaupan edellytys, jotta asiakas pystyy myymään tuotteita edullisemmin kuin samojen markkinoiden muut kilpailijat. Tälle periaatteelle perustuu esimerkiksi norjalaisen urheilukauppaketju XXL Sports & Outdoor:in liikeidea. XXL ostaa keskitetysti yhdellä tilauksella kaikkiin sen myymälöihin Norjassa, Ruotsissa ja Suomessa (Tämä on XXL 2016), jolloin volyymi on niin suuri, että hinnoista pystyy usein neuvotella myyjäosapuolen kanssa. Vaikka katetuotto prosentti jää alhaisemmaksi tämän kaltaisissa kaupoissa, vastineeksi suuren volyymin lisäksi, yritys saa näkyvyyttä ja kasvatettua markkinaosuuttaan (Äijö 2015, 84).

Myös asiakkaan sijainti on hyvä segmentointiperuste, sillä lähellä sijaitseville asiakkaille voidaan myydä tuotetta eri hintaan, koska kuljetuksesta aiheutuvia kuluja ei tarvitse ottaa huomioon myyntihinnassa (Mikkonen 2016). Toimitustapa voi myös osaltaan vaikuttaa hinnoitteluun. Esimerkiksi jos asiakas tilaa suuren myyntierän joka toimitetaan suoraan alihankkijalta ostajalle FOB -tilauksena (Incoterms 2010, Free On Board) (FOB 2016), eli toimitus ei kierrä minkään keskusvaraston kautta vaan se toimitetaan suoraan tehtaalta ostajalle, tällöin pienemmät kustannukset huomioidaan usein myyntihinnassa.

Maksutavan perusteella voidaan myös segmentoida asiakkaita eri ryhmiin. Asiakkaille jotka maksavat lyhimmän maksuajan puitteissa tai maksavat käteisellä, voidaan antaa maksutapa-alennusta. Mitä nopeammin raha on yrityksen käytössä, sitä taloudellisesti kannattavampaa kauppa myyjälle on (Mikkonen 2016.)

Hintaporrastusta hinnoittelussa tulee harkita tarkkaan ja toteuttaa se suunnitelmallisesti. Hintaporrastuksen käyttö on mielekästä esimerkiksi silloin, kun yrityksellä on ylikapasiteettia. Tällä tavoin saadaan nostettua yrityksen toiminta-astetta lähemmäs kapasiteettia. Kapasiteetin noustessa ylärajoille, tulee yrityksen arvioida uudelleen hintaporrastuksen käytön

taloudellisia vaikutuksia. Joskus voi olla yrityksen kannalta taloudellisesti järkevämpää luopua joistakin kannattamattomista tai heikosti tuottavista asiakkaista, jollei heitä saada maksamaan tuotteesta korkeampaa hintaa (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen 2010, 194.)

Alentamalla hintaa saadaan usein lisää myyntiä, joka auttaa kattamaan kapasiteetin aiheuttamia kiinteitä kustannuksia. Tärkeää hintaporrastuksessa on kuitenkin tuntea hinnoittelualue. Hinnoittelualueen alaraja on oltava vähintään tuotteen muuttuvien kustannusten suuruinen ja ylärajana toimii tuotteen kysyntä. Kun tuotetta myydään yli valmistusarvon, saadaan rahavirtaa kattamaan kiinteitä kustannuksia ja voittotavoitetta (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen 2010, 194.)

Myös tapauksissa joissa asiakkaana on nettikauppa tai jokin muu yritys joka myy suoraan yrityksen omasta varastosta ostamatta tuotetta ensin itselleen, tällaisilta asiakkailta voidaan perustellusti pyytää tuotteista korkeampaa hintaa. Silloin hinnassa huomioidaan varastointikustannukset, keräys- ja pakkausmateriaalikustannukset sekä se ettei asiakas ole ottanut minkäänlaista riskiä (Skogström 2015.)

### 3.3 Alennusten ja arvonlisäveron huomioiminen hinnoittelussa

Hinnoittelua suunniteltaessa tulee huomioida mahdolliset alennukset. Ideaalitilanteessa koko kapasiteetti myydään hintaan, joka täyttää asetetut voittotavoitteet, mutta todellisuudessa yleensä osa tuotannosta myydään tavoiteltua myyntihintaa edullisemmin (Hill 2013, 144-145). Edellisessä kappaleessa käsitelty hintaporrastus on etukäteen suunniteltu tapa jäsenellä alennuksia ja varmistaa, että voittotavoitteeseen päästään.

Annettu alennus on suoraan pois yrityksen myyntikatteesta. Tästä syystä alennusta ei tule myöntää ilman riittäviä perusteita. Mitä pienempi on tuotteen alkuperäinen katetuotto prosentti, sitä suuremman siivun alennus syö toteutuneesta myyntikatteesta (Hill 2013, 150-151.) Lähtökohtaisesti

asiakkaan tulee aina ansaita alennus ja ideaalitulanteessa alennuksen tulee myös hyödyttää sen antajaa jollakin tavalla (Mikkonen 2016).

Esimerkkinä syistä antaa alennusta ovat suoriteperusteiset alennukset, eli alennukset, jotka perustuvat ostettuun määrään, maksutapaan tai aikaan. Ennakkotilauksista voidaan antaa alennusta, koska näin myyjäosapuolen riski tuottaa liikaa hyödykkeitä pienenee ja tilausmäärää saadaan täsmennetyä. Alennuksen antaminen ennakkotilauksesta on tietysti myös markkinoinnin työkalu, jonka avulla tuotteen hinta saadaan näyttämään houkuttelevammalta asettamalla tuotteelle aluksi korkeampi hinta ja alentamalla se sitten todelliseen myyntihintaan (Hill 2013, 152.) Alennus voidaan antaa myös tehtäväperusteisesti, eli esimerkiksi jos ostaja sitoutuu markkinoimaan tuotetta omille asiakkailleen ja näin saadaan lisättyä myyntiä molemminpuoleisesti. Alennuksen antamisen tulee siis hyödyttää sekä myyjää että ostajaa yritysten välisessä kaupankäynnissä (Mikkonen 2016.)

Alennusten antamisen tavoitteena on usein lisätä myyntimäärää tai markkinaosuutta (Äijö 2015, 95). Alennusta voidaan käyttää myös kaupan syntymisen varmistamiseen tai kannattavuuden sekä maksuvalmiuden parantamiseen. Täytyy kuitenkin ymmärtää, että myyntivolyymin täytyy moninkertaistua, jotta päästään samaan katetuottoon kuin ennen annettua alennusta. Tästä syystä alennuksen antamista tulee harkita tarkkaan. Yksi yleisimmistä syistä antaa alennusta on varaston tyhjentäminen. Jos tuotteita on tuotettu yli kysynnän, on luotava kysyntää hinnoitteleamalla tuotteet edullisemmiksi. Tällä tavoin varastoon sitoutunut pääoma saadaan takaisin kiertoon ja yrityksen käyttöön. Tuotteita voidaan myydä tilapäisesti jopa alle valmistusarvon, jotta kiertoa saadaan nopeutettua (Hill 2013, 154-156.)

Tuotteen elinkaari vaikuttaa myös sen hinnoitteluun. Elinkaaren loppuvaiheessa tuotteen kilpailukyky on menetetty ja hintaa joudutaan usein alentamaan. Tämä on yleistä myös kausituotteissa ja jäljelle jäänyt loppuerä myydään yleensä alennettuun hintaan (Hill 2013, 155-156.) Tästä syystä esimerkiksi hiihtosuksivalmistajien ei kannata vaihtaa

suksimalleja joka sesonkiin, vaan pitää sama mallisto useamman kauden ajan, jotta hinnat saadaan pidettyä halutulla tasolla. Tämä vähentää myös painetta jälleenmyyjiltä, koska he voivat varastoida myymättä jääneet tuotteet ja täydentää varastoa puuttuvilla pituuksilla ensi kautta varten (Skogström 2015.)

Hinnoittelua tehdessä voidaan esimerkiksi seurata edellisvuosien toteutuneita alennuksia sekä myyntikatteita ja niiden perusteella laskea keskimääräinen alennuksen suuruus ja sisällyttää se hintoihin (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen 2010, 194). Hintoihin ei kuitenkaan saa lisätä liikaa ilmaa, jottei tuotteiden hintamielikuva vääristy ja kauppvoja hävitä hinnoitteluvirheiden takia. Mutta on hyvä tiedostaa, että on olemassa vakioituja alennuksia, esimerkiksi monilla urheiluvälineketjuilla. Ketjujen ostosopimukseen kuuluu, että ketjuun kuuluvat yritykset saavat aina tietyn alennusprosentin kaikista ostoista. Sopimusperusteiset alennukset on hyvä ottaa huomioon jo etukäteen hinnoittelua tehtäessä (Skogström 2015.)

Jos osa tuotteista rikkoutuu, vanhenee tai ei muuten ole myyntikuntoisia, syntyy hävikkiä. Hävikin suuruus on toimialakohtainen ja usein yritykset pystyvät arvioimaan sen suuruuden melko tarkkaan (Mäkinen, Stenbacka, Söderström 2001, 88). Myyntikelvottomat tuotteet aiheuttavat ylimääräisiä kustannuksia ja näihin on hyvä varautua jo hinnoitteluvaiheessa. Jos merkittävän hävikin syynä on valmistusvirhe voidaan korvauksia hakea valmistajalta, mutta tällaisessa tilanteessa myyntitulot jäävät kuitenkin saamatta (Torvela 2015.)

Yritysten välisessä kaupanteossa käytetään verottomia hintoja, koska jälleenmyyjä vähentää hankintahinnasta maksetun arvonlisäveron osuuden myyntihinnasta maksetusta verosta ja tilittää vain erotuksen valtiolle. Yrityksen sisäisessä laskennassa ja kirjanpidon tuloslaskelmassa käytetään myös verottomia arvoja (Eklund & Kekkonen 2011, 104.) Myyntihintaa määriteltäessä lasketaan kustannusperusteisessa hinnoittelussa aina kustannusten verottomilla arvoilla ja vero lisätään saatuun katetuotto- ja voittotavoitteen sisältämään myyntihintaan vasta

lopuksi (Eklund & Kekkonen 2011, 104). Suomessa yleinen verokanta on 24% (2016).

Arvonlisävero tulee ottaa huomioon kuitenkin asetettaessa tuotteille myynti- ja suositushintoja, sillä kuluttaja-asiakkaalle ilmoitettavan hinnan tulee olla verollinen (Hintamerkintäasetus 553/2013, 2§). Myyntihintaa asetettaessa hinnan tulee sisältää sekä verot että riittävä katetuotto jälleenmyyjälle. Jälleenmyyjä saa tietysti itse päättää mihin hintaan tuotetta myy, mutta usein on kaikille eduksi, että hintapiste pidetään tietyllä tasolla (Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2000, 81). Näin tavoitellut katteet toteutuvat ja tuotteen hintamielikuva säilyy (Foscht & Sinha 2007, 35-36).

Verot ja katetuottotavoitteen sisältävä lopullinen myyntihinta saadaan laskettua esimerkiksi hinnoittelukertoimen avulla. Tuotteen veroton ostohinta kerrotaan saadulla hinnoittelukertoimella, jolloin tulokseksi saadaan tuotteen veroton hinta. Myyntihinta saadaan kun verottomaan hintaan lisätään arvonlisäveron osuus (Äijö 2015, 95.)

### 3.4 Hinnoitteluprosessi

Hinnoittelu on prosessi joka koostuu kolmesta päävaiheesta: perusanalyysivaiheesta, strategian yhteensovitusvaiheesta ja hinnanasetusvaiheesta (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen 2010, 198). Vaiheet pitävät sisällään monia välivaiheita ja onnistuneen hinnoittelun edellytyksenä on hyvä kokonaisuuden hahmottaminen ja hallinta. On myös hyvä tunnistaa miten eri vaiheet ja päätökset vaikuttavat toisiinsa ja lopputulokseen. Prosessi on jatkuva ja sen tulisi kyetä reagoimaan ympäristön muutoksiin.

Hinnoitteluprosessin ensimmäinen vaihe on perusanalyysivaihe, jossa tehdään markkinatilanneanalyysi. Tarkastellaan yleisellä tasolla kilpailuun, kustannuksiin ja kysyntään liittyviä seikkoja sekä selvitetään millaisia kilpailevia hyödykkeitä eli substituuotteja markkinoilla on jo tarjolla. Näiden

tietojen avulla on helpompi asemoida oma tuote markkinoilla ja selvittää voiko markkinahinnasta poiketa, eli onko tuotteella enemmän kilpailukeinoja kuin kilpailevilla hyödykkeillä (Eklund & Kekkonen 2011, 102.)

Markkina-analyysin avulla tarkastellaan kysyntää ja sen tulevaa kehitystä (Eklund & Kekkonen 2011, 102). Lähtökohtana kuitenkin on, että hyödykkeelle on kysyntää, ja jos ei ole niin sitä voidaan luoda synnyttämällä asiakkaille uusia tarpeita. Jos yrityksellä on jo vakiintunut asiakaskunta, on tärkeää osata hyödyntää saatua palautetta ja pyrkiä mahdollisesti kehittämään tuotteita asiakkaiden toivomaan suuntaan, jotta kysyntää saadaan lisättyä. Asiakkaat tulee tuntea ja heidän tarpeisiinsa vastata. Yrityksen pitää pystyä nimeämään potentiaaliset asiakkaat (Eklund & Kekkonen 2011, 102.)

Kustannukset ovat hinnoittelun suunnittelussa tärkeässä osassa, koska ne asettavat tuotteen hinnalle alarajan. Tuotteen hinnan tulee kattaa kaikkien valmistamisesta, tuotekehityksestä ja toimittamisesta aiheutuneet kokonaiskustannukset (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen 2010, 198). Hinnan tulee kattaa myös yrityksen mahdolliset investoinnit, rahoituskustannukset ja muut yritystoiminnan harjoittamiseen liittyvät kustannukset pitkällä aikavälillä (Eklund & Kekkonen 2011, 102). Hinnan ylärajan määrittävät kysyntä ja markkinat.

Elinkaarianalyysillä hahmotetaan kustannusten ja myyntituottojen kehittyminen tuotteen koko myyntiajan aikana. Olennaisinta on selvittää eri vaiheiden ajallinen pituus, jotta kysynnän tai ympäristön muutoksiin voidaan reagoida. Tuotteen luonne vaikuttaa myös sen hinnoitteluun. Välttämättömyyshyödykkeissä hinnan vaihtelut eivät olennaisesti vaikuta kysyntään toisin kuin ylellisyshyödykkeiksi luokiteltavissa tuotteissa. Perusanalyysivaiheessa on lisäksi otettava huomioon muut kilpailukeinot, jotka voivat vaikuttaa tuotteen haluttavuuteen ja hintaan. Näitä voivat olla esimerkiksi tuotteen laatu, alkuperä tai tuotantotapa (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen 2010, 198-199.)

Toinen vaihe hinnoitteluprosessissa on strategian yhteensovitusvaihe. Tässä vaiheessa yrityksen tavoitteet ja strategia pyritään sisällyttämään hinnoittelupäätöksiin. Yrityksen hakiessa kasvua tai markkinaosuutta hinnoittelu on aggressiivisempaa kuin kannattavuuteen tähtäävässä hinnoittelussa. Hinnoittelun tulee tukea yrityksen strategiaa ja tavoitteita (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen 2010, 199.)

Kolmannessa vaiheessa eli hinnanasetusvaiheessa tuotteen lopullinen hinta määritetään (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen 2010, 199). Lopulliseen hintaan voivat vaikuttaa kilpailijoiden hinnoittelu, haluttujen hintapisteiden saavuttaminen sekä alennusten huomioon ottaminen. Hinnanasetusvaihe on hinnoittelun hienosäätöä.

Hinnoitteluvaiheessa käytetään täydentävänä hinnoittelumenetelmänä psykologista hinnoittelua (Mäkinen, Stenbacka, Söderström 2001, 84). Ihminen tekee ostopäätöksiä perustuen tunteisiin. Pyöreät ja lähellä tasahintaa olevat hinnat ovat helpompia käsitellä mielessä kuin epämääräiset hinnat (Wadhwa & Zhang 2015). Hinnat jotka ovat 9 – loppuisia tai –sisältöisiä, mielletään usein huomattavasti edullisimmiksi kuin tasalukuiset hinnat. Esimerkiksi 99€ koetaan tunnetasolla huomattavasti edullisemmaksi kuin, jos hinta olisi 100€, vaikka rationaalisesti ajatellen hintaeroa on vain yksi euro. Mielessään ihminen voi ajatella tuotteen olevan alle sata euroa ja tästä syntyy positiivinen mielleyhtymä tuotteen hinnasta (Mäkinen, Stenbacka, Söderström 2001, 84.)

Toisaalta numeroon 9 -loppuisille hinnoille löytyy käytännönläheisempikin selitys kuin pelkkä sen psykologinen vaikutus. 1980 -luvun alussa käteisellä maksaminen oli yleisin maksutapa ja koska tuotteilla harvemmin oli minkäänlaista palautusoikeutta, oli yleistä ettei asiakas pyytänyt kuittia ostoksistaan. Varmistaakseen, etteivät työntekijät jättäneet myytyjä tuotteita lyömättä kassajärjestelmään ja pitäneet rahoja itsellään, kauppiaat asettivat hinnat mahdollisimman lähelle tasarahaa, jotta myyjän oli lyötävä myyntitapahtuma kassaan ja annettava vaihtorahat asiakkaalle. Vaikka nykyisin elektronisten maksutapojen lisääntyessä tämän kaltaista



kontrollointia ei enää tarvita, ihmiset ovat tottuneet 9 -loppuisiin hintoihin niin, että ne mielletään tuotteiden ainoiksi oikeiksi hinnoiksi (Hill 2013, 118.)

Yksittäisten hintojen lisäksi myös tuotteiden muodostamaa kokonaisuutta tulee tarkastella. Tuotteiden hintojen tulee tukea toisiaan. Mitä enemmän tuotteella on arvoa asiakkaalle, sitä todennäköisempää on, että asiakas on halukas maksamaan siitä enemmän. Tuotteen arvo on helpompi arvioida, kun sitä vertaa samankaltaisiin tuotteisiin. Hintojen ankkurointi, eli hintamielikuvan synnyttäminen on yksi keino lisätä tuotteen arvoa. Asettamalla jonkin tuotteen hinta huomattavasti korkeammalle, saadaan muut saman kategorian tuotteet näyttämään edullisilta verrattuna kalleimpaan tuotteeseen. Näin saadaan lisättyä esimerkiksi toiseksi kalleimman tuotteen myyntiä, joka ei ole enää se kallein. Kalleinta tuotetta ei ole välttämättä tarkoituskaan myydä määrällisesti paljon, vaan se lisää siitä seuraavien hintaryhmien tuotteiden myyntiä (Hill 2013, 88.)

Suositushintojen ja ohjevähittäishintojen käyttö markkinoinnissa on kyseenalaistettu markkinointikeino, mutta silti yleisesti käytetty. Markkinaoikeus antoi päätöksen loppuvuodesta 2015 ettei mainonnassa tule käyttää suositushintoja jos niitä ei pystytä näyttämään todellisiksi myyntihinnoiksi. Suositus koski erityisesti urheiluvälineliikkeitä, jotka mainonnassaan vertasivat tarjoushintoja suositushintoihin ja saivat näin tuotteen alennuksen näyttämään todellista suuremmalta (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2015.) Suositushintojen käyttäminen on ollut vakiintunut tapa urheiluvälinealalla ja sitä voidaankin pitää yhtenä psykologisen hinnoittelun muotona.

Kun hinnoittelu on tehty ja tuotteet päästetty markkinoille, tulee myynnin toteutumista, asiakkaiden ja kilpailijoiden reaktioita seurata tarkkaan. Hinnoittelun tulee olla siinä määrin joustavaa että se pystyy mukautumaan ympäristön ja kysynnän muutoksiin. Jos menekki jää odotettua alhaisemmaksi, hintaa voidaan alentaa kysynnän lisäämiseksi. Myynnin ollessa tavoitteen mukainen, voidaan hinta pitää ennallaan ja seurata kilpailijoita. Jos taas kysyntä on ylittänyt odotukset ja voittotavoite

saavutettu, voidaan jopa pohtia hinnan nostamista (Eklund & Kekkonen 2011, 103.) Kuviossa 7. on esitetty hinnoitteluprosessin vaiheet:



KUVIO 7. Hinnoitteluprosessin vaiheet

Myyntimäärien seuraamisen lisäksi yrityksen tulee tarkkailla katetuotto- ja voittotavoitteen toteutumista, sillä pelkkä myyntitavoitteeseen pääseminen ei välttämättä riitä positiiviseen tulokseen. Yritykselle voi tulla yllättäviä menoeriä, jotka nopeasti syövät myyntituotot, jos myynnin kokonaistilannetta ei tarkkailla. Hinnoitteluprosessissa vaiheet seuraavat toisiaan ja kehä on jatkuva. Tärkeintä on tuntea asiakkaansa ja markkinat, mikä auttaa pitämään myynnin määrän halutulla tasolla (Eklund & Kekkonen 2011, 103.)

#### 4 CASE: ONE WAY SPORT OY:N TEKSTIILIMALLISTON HINNOITTELU

One Way Sport Oy on suomalainen urheiluvälineitä ja tekstiilejä valmistava yritys joka on perustettu vuonna 2004. Yritys suunnittelee ja valmistaa välineitä hiihtoon, sauvakävelyyyn ja rullaluisteluun, sekä tekstiilejä vapaa-aikaan, hiihtoon, juoksuun ja pyöräilyyn (One Way Sport 2015.) Pääkonttori ja varasto sijaitsevat Vantaalla. Toimitusjohtaja ja yrityksen perustaja on saksalaissyntyinen Andreas Bennert.

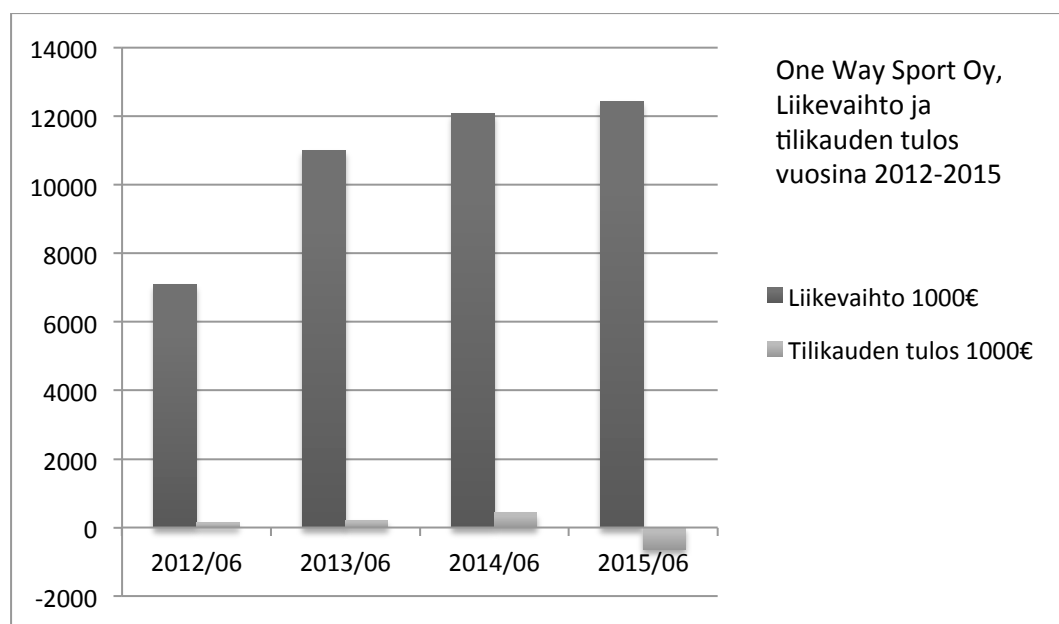
Liiketoiminta on lähtenyt kävelysauvojen valmistuksesta ja laajentunut hiihtosauvoihin, josta yritys on nopealla kasvuvauhdilla laajentanut tuotevalikoimaa myös tekstiileihin ja hiihtosuksiin. Tunnetuin yrityksen tuoteryhmä ja päätuote on edelleenkin erilaiset sauvat, mutta tekstiilien osuus on koko ajan kasvanut. Vuonna 2016 markkinoille tuotiin uutena tuoteryhmänä hiihtoon käytettävät fluoripitoiset luistovoiteet. Suunnitteilla on kasvattaa tekstiilituotevalikoimaa myös triathloniin ja tarjota erilaisille seuroille yksilöllisiä ja laadukkaita seuratekstiilejä. Yrityksellä on kolme myymälää Suomessa: Vantaalla, Rovaniemellä ja Lahdessa. Myymälöitä on suunnitteilla lisää tulevaisuudessa.

Tärkeimmät markkina-alueet ovat Suomi ja muut Pohjoismaat, Venäjä, Pohjois-Amerikka ja Keski-Eurooppa. Yhteensä vientimaita on tällä hetkellä 12 ja vuonna 2015 avattu nettikauppa palvelee maailmanlaajuisesti (Sulkanen 2016.) Liiketoimintaa on 28 eri maassa (Kauppalehti 2013). One Way Sportilla on myös liiketoimintaa Kiinassa, jossa kiinalainen yhteistyökumppani valmistaa One Wayn tuotteita lisenssillä ja pyörittää yli sadan myymälän ketjua (Kauppalehti 2013).

Taulukossa 8 on esitetty yrityksen taloustietoja:

#### Taloustiedot

	2012/06	2013/06	2014/06	2015/06
Liikevaihto 1000 EUR	7 087	10 995	12 075	12 433
Liikevaihtomuut. %	-	55,20	9,80	3,00
Tilikauden tulos 1000 EUR	152	216	426	- 636
Liikevoitto %	2,80	2,90	6,10	-4,40
Henkilöstön lukumäärä	12	20	22	27
Omavaraisuusaste	15,20 %	14,30 %	23,30 %	10,10 %



#### TAULUKKO 8. One Wayn taloustiedot (Taloussanomat 2016)

One Way Sportin missio on tarjota laadukkaita, käytännöllisiä ja hyvännäköisiä tuotteita monipuoliseen urheiluun ja tukea liikunnallista elämäntyyliä. Yrityksen tavoitteena on jatkuva kehittyminen; tuottaa innovatiivisia, teknisiä ja ominaisuuksiltaan yhä parempia tuotteita asiakkailleen ja ammattuurheilijoille. Kilpailuhenkisyys näkyy myös yrityksen visiossa, tavoitteena on olla maailman johtava lifestyle -tuotemerkki (One Way Sport 2015.)

#### 4.1 Tutkimuksen toteutus ja hinnoitteluprosessin eteneminen

Toimeksiantona on tehdä tekstiilihinnasto talvimallistosta Suomessa toimiville jälleenmyyjille. Mallisto koostuu kahdesta osasta: urheilu- ja vapaa-ajanvaatemallistosta miehille, naisille ja lapsille. Urheilumallistossa on hiihtoon ja talviurheiluun soveltuvia teknisiä tekstiilejä sekä asusteita. Vapaa-ajan mallisto koostuu jokapäiväisistä vaatekappaleista: toppatakeista, -housuista, puuvillapaidoista ja neuleista.

Hinnastossa tulee olla jälleenmyyjän arvonlisäveroton sisäänostohinta, tuotteen myyntihinta ja suositushinta. Lisäksi tulee laskea tuotteen yksikkökohtainen valmistusarvo, jotta tuotteita ei myydä tappiolla. Tavoitteena on myös selkiyttää hinnoittelustrategiaa, saada tuotteille selkeät hintapisteet ja kasvattaa markkinaosuutta kannattavasti. Hinnaston tulee olla kilpailukykyinen kilpailijoihin verraten. Haasteena on yhteensovittaa yrityksen, jälleenmyyjien ja kuluttajien odotukset. Tuotteista tulee saada odotettu katetuotto ja samalla hinnoittelun tulee vastata kysyntää.

Koska tarvittavan tiedon tulee olla tarkkaa, hyvin rajattua ja koskea juuri hiihto- ja talvitekstiilien hinnoittelua, tutkimusmenetelminä käytetään kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä (Corbin & Strauss 1998, 11). Tiedonkeruu tapahtuu haastatteleamalla yrityksen asiantuntijoita ja havainnoimalla kilpailijoita ja asiakkaita aikavälillä lokakuusta joulukuuhun 2015. Pääasiallisia tiedonlähteitä ovat siis keskustelut, haastattelut ja havainnoinnin eri muodot yhdistettynä hinnoittelun teoriaan. Lisäksi tiedonlähteinä käytetään tilastoja, aikaisempaa tutkimusaineistoa ja joukkotiedotuksen tuotteita, joiden avulla saadaan laajempaa tietoa markkinoista ja toimialasta (Eskola & Suoranta 1998, 118.)

Haastattelut ovat avoimia haastatteluja, jotka ovat haastattelumuotona kaikkein lähimpänä tavallista keskustelua (Eskola & Suoranta 1998, 86). Kysymykset on mietitty etukäteen ja ne koskevat aihepiiriä, jonka

asiantunjia haastateltava on. Haastateltava saa vastata omin sanoin ja esittää omia näkemyksiään kysytyistä asioista (Eskola & Suoraranta 1998, 86.) Otokseen on valittu yrityksen eri osastojen vastuuhenkilöitä, jotta hinnoitteluun vaikuttavista tekijöistä saadaan mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys. Haastattelut on nauhoitettu ja litteroitu ja niitä säilytetään puoli vuotta, jonka jälkeen ne tuhotaan. Vastaukset löytyvät kirjoitettuna tekstiin. Haastateltavat ja käsiteltävät aiheet on esitetty taulukossa 9:

Haastateltava ja vastuualue:	Halutut tiedot:
Lattu, logistiikka	Mitä rahdit maksavat? Mitä muita maksuja hinnoittelussa tulee ottaa huomioon?
Laukkanen, myyntikenttä	Ketkä ovat One Wayn suurimmat kilpailijat? Millaiset hintapisteet hiihtotekstiileillä on? Kuinka suuri on ketjujen katetuotto prosentti vaatimus?
Myllys, kirjanpito	Kuinka suuret ovat suunnitteluosaston henkilöstökulut?
Skogström, myynti	Mikä on yrityksen hinnoittelustrategia? Minkälainen brändi One Way haluaa olla? Minkälainen hintamielikuva halutaan luoda? Mitkä ovat tärkeimpiä hintaryhmiä? Yrityksen haluama katetuotto prosenttin suuruus?
Sulkanen, asiakaspalvelu	Monta vientimaata yrityksellä on? Ketkä ovat suurimpia asiakkaita Suomessa? Kuinka suuri on ketjuasiakkaiden ketjualennus?
Torvela, tuotanto ja suunnittelu	Kuinka kauan yhden malliston suunnittelu alusta loppuun vie aikaa? Mitä tuotteiden ja näytteiden tuottaminen maksaa? Mitkä ovat tuotteiden minimi tuotantomäärät? Kuinka suuri osa tuotannosta myydään Suomeen?

TAULUKKO 9. Haastateltavat ja käsiteltävät aihealueet

Havainnointi eli observointi on yksi tämän opinnäytetyön tiedonhankintamenetelmistä. Havainnointi toteutettiin marraskuussa 2015 vapaana kenttähavainnointina. Havainnoinnin tarkoituksena oli saada selville, millaisia tuotteita asiakkaat ostavat valikoimiinsa ja mitä kilpailevia merkkejä he ovat valinneet mihinkin hintapisteeseen. Havainnointi tapahtui asiakkaiden myymälöissä ja heidän nettisivuillaan, yhteensä kymmenessä eri ketjuun kuuluvassa myymälässä tai heidän nettikaupassaan. Tutkimuksen kohde määriteltiin yleisluontoisesti ja tilaa jätettiin myös muille havainnoille, kuten tuotteiden sijoittelulle. Asiat joihin kiinnitettiin huomiota erityisesti olivat:

- Millainen hiihtovaatevalikoima liikkeessä on? Onko se laaja vai suppea?
- Montako kilpailevaa merkkiä valikoimissa on?
- Missä hintaryhmissä on kunkin kilpailijan tuotteita?
- Minkä on kilpailijoiden tuotteiden hinta-laatu -suhde tai arvo asiakkaalle?

Näiden kysymysten pohjalta tehtiin päätelmiä asiakkaista, kilpailijoista ja kilpailijoiden tuotteista. Hinnoiteltaville tuotteille sai vertailukohtaa kenttätutkimuksen tuloksista. Tuloksista saatiin tietoa markkinoista ja kilpailijoiden tuotteista tietyissä hintapisteissä. Kentällä tehtiin nopeat muistiinpanot, jotka heti käynnin jälkeen kirjoitettiin puhtaaksi ja analysoitiin. Tulosten perusteella pystyttiin paremmin suhteuttamaan omien tuotteiden sijoittuminen markkinoilla.

Hinnoitteluprosessi etenee tässä työssä kolmessa vaiheessa.

Ensimmäisenä on perusanalyysivaihe johon kuuluu markkinatilanneanalyysi ja kustannuslaskenta. Markkinatilanneanalyysin avulla saadaan kokonaiskuva asiakkaista ja kilpailijoista ja siitä miten One Way:n tuotteet sijoittuvat markkinoilla. One Way:n tuotteiden hinnoittelun tulee olla linjassa kilpailijoihin nähden. Markkinatilanneanalyysin avulla kartoitetaan myös omat vahvuudet ja kilpailuvaltit.



Perusanalyysivaiheen toinen osa on selvittää kustannukset, jotka asettavat lähtökohdan ja alarajan hinnoittelulle. Kustannuslaskennassa selvitetään tuotteiden valmistusarvo ohjeennuoraksi myyjille, jottei tuotteita myydä alle valmistuskustannuksien. Kustannuslaskennassa päätetään myös mitkä kustannukset otetaan huomioon hinnoittelussa.

Strateginen yhteensovitusvaihe ja hinnoittelumenetelmän valinta on prosessin toinen vaihe. Tässä vaiheessa yrityksen asettamat tavoitteet liitetään osaksi hinnoittelua ja valitaan hinnoittelustrategia sekä käytettävä hinnoittelumenetelmä. Tuotteen elinkaarianalyysin pohjalta suunnitellaan hinnoittelustrategia muun muassa alennusmyyntiä ja muita poistoja varten, jotta poistot tehtäisiin mahdollisimman hallitusti ja tarkoituksenmukaisesti.

Hinnanasetusvaiheessa eli kolmannessa vaiheessa, viimeistellään hinnasto. Tarkastellaan tarkemmin tuotteita, jotka aikaisemmin ovat myyneet hyvin ja poimitaan mallistosta kohokohtia, joita halutaan tuoda paremmin esille. Näiden tuotteiden hintaa tarkastellaan tarkemmin, koska on tärkeää, että hinta saadaan pidettyä kilpailukykyisenä jatkossakin.

Tärkeää on myös hahmottaa selkeät hintapisteet tuotteille. Ennakkoon voidaan ajatella mihin hintaryhmiin asiakkaat etsivät tuotteita ja ryhmitellä tuotteita sen mukaan. Tuotteiden ominaisuuksien tulee myös vastata näitä hintapisteitä. Ketjualennukset otetaan myös huomioon ja hinnat viimeistellään psykologisen hinnoittelun menetelmiä käyttäen.

Viimeisessä osiossa tehdään hinnoitteluprosessista ja sen onnistumisesta yhteenveto. Yhteenvedossa pohditaan mikä prosessissa onnistui ja missä olisi ollut vielä parantamisen varaa. Lisäksi annetaan kehitysehdotuksia ja ehdotetaan mahdollisia parannuksia hinnoitteluprosessiin. Opinnäytetyötä voidaan soveltaa jatkossa esimerkiksi kesätekstiilihinnaston tekemisessä.

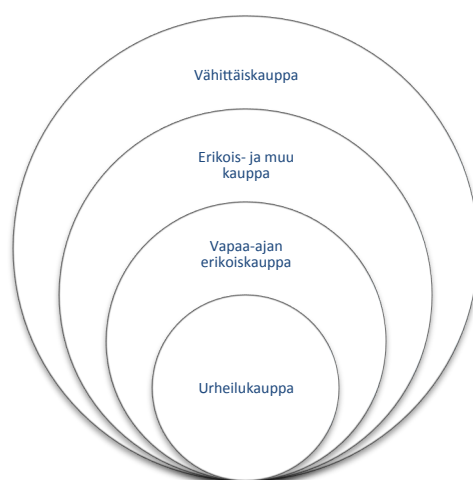
#### 4.2 Perusanalyysivaihe

Perusanalyysivaiheessa selvitetään miten One Way:n tuotteet sijoittuvat markkinoille ja mitä seikkoja hinnoittelussa täytyy ottaa huomioon. Tässä vaiheessa eritellään yleistä markkinatilannetta ja siihen vaikuttavia

tekijöitä. Markkinatilanneanalyysissä syvennyttään hinnoitteluun vaikuttaviin tekijöihin, kuten tuotteeseen, asiakkaisiin ja muihin kilpailijoihin ja heidän hinnoitteluunsa vastaavanlaisista tuotteista.

Kustannuslaskennassa selvitetään, mitkä kustannustekijät tulee ottaa huomioon hinnoittelussa.

One Way Sport kuuluu urheiluvälineiden ja polkupyörien vähittäiskaupan toimialaan (Taloussanomat 2016), vaikka sen harjoittama kaupankäynti pääsääntöisesti on yritysten välistä. Vähittäiskaupanalaan kuuluu päivittäistavarakauppa, tavaratalokauppa ja erikois- ja muu kauppa. Vähittäiskaupan myynti vuonna 2014 oli kokonaisuudessaan 38,00 MRD euroa ja tästä erikoiskaupan osuus oli 42% eli 15,96 MRD (Kaupan vuosi 2016). Urheilukauppa kuuluu vapaa-ajan erikoiskauppaan ja urheilukaupan arvo Suomessa on noin 800 miljoonaa euroa vuodessa (Taloussanomat 2015). Kuviossa 10. on esitetty toimialan sijoittuminen vähittäiskaupan alalla.

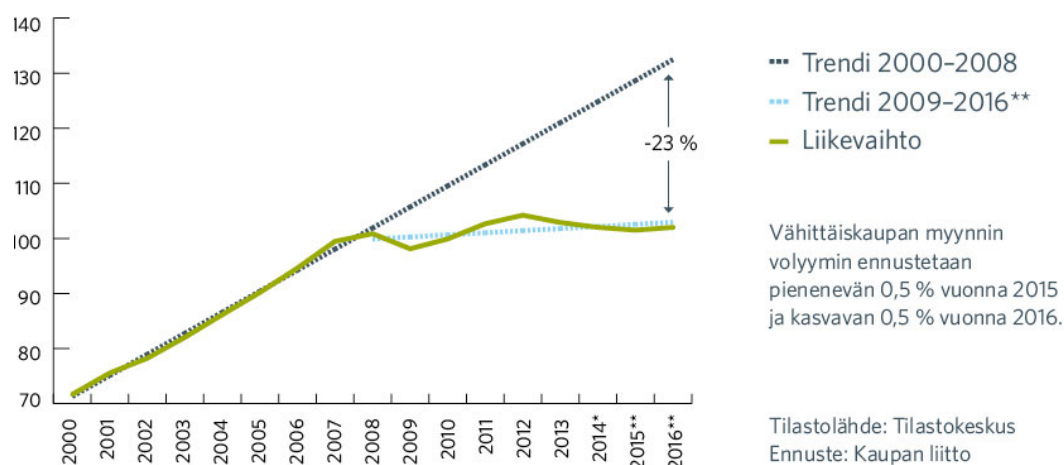


KUVIO 10. Urheilukaupan sijoittuminen vähittäiskaupan alalla

Vaikka vähittäismyynti on laskenut johtuen suurten ketjujen halpuuttamiskampanjoista, urheilukaupan osuus myynnistä on lievästi noussut. Huonoina taloudellisina aikoina ihmiset kuluttavat enemmän rahaa liikuntaharrastuksiin ja urheilullisesta pukeutumisesta myös vapaa-ajalla on tullut trendi (Nalbatoglu 2014). Kysyntää toimialalla on, mutta samaan aikaan kilpailu asiakkaista on kiristynyt. Alalle on tullut uusia

hihtotekstiilien valmistajia kuten norjalainen Helly Hansen ja ruotsalainen Stoneham, mikä vahvistaa että hihtotekstiilillä on vetovoimaa. Kilpailun lisääntyessä paine alentaa hintoja kasvaa, mikä taas painaa tuotteiden hintapisteitä alemmas (Urheilu- ja vapaa-aikatukkuiliikkeit Ry 2015).

Myös kysyntä painaa hintoja alas, kalliit ja teknisemmät tuotteet eivät mene kaupaksi ja sisäänostajat ostavat edullisempia tuotteita myymälöihin (Urheilu- ja vapaa-aikatukkuiliikkeit Ry 2015). Tämä asettaa hinnoittelulle paineita, sillä samaan aikaan dollarin kurssi on vahvistunut suhteessa euroon ja tuotantokustannukset nousseet Kiinassa, jossa suurin osa One Way:nkin tekstiilituotannosta tapahtuu. Muita alasuhtaisia riskejä kaupanalalla ovat talouden kuplat, euroalueen ongelmat ja niiden heijastuminen talouteen sekä Suomessa yhteiskuntasopimuksen kaatuminen ja sen vaikutukset talouskasvuun ja yksityiseen kulutukseen (Kurjenoja 2015). Euroopan talouskasvua tukevat raaka-aineiden halpeneminen, öljyn alhainen hinta ja kevyt rahapolitiikka (Kurjenoja 2015.) Kuviossa 11. Kaupan Liiton ennuste vähittäiskaupan liikevaihdon kehitymisestä:



KUVIO 11. Kaupan Liiton ennuste vähittäiskaupan kehitymisestä

Talviurheilussa keskeisessä osassa ovat myös lumitilanne ja sääolosuhteet. Leudot ja lumettomat talvet heikentävät hiihto- ja talvitekstiilien kysyntää, mistä syystä jälleenmyyjät eivät välttämättä saa myytyä koko varastoa ja se heijastuu ennakkotilauksiin tavarantoimittajille. Jos tarpeeksi suuria ennakkotilauksia ei saada, pankki ei myönnä lainaa tuottaa hyödykkeitä ja tämä johtaa negatiiviseen kierteseen. Tuotteita voidaan myös joutua myymään kovilla alennuksilla, jotta niissä kiinni oleva raha saadaan realisoitua. Tähän seikkaan on varauduttava jo hinnoittelua suunniteltaessa jättämällä mahdollisille alennuksille varaa. Tuotteita voidaan myös kehittää niin, että niillä on monipuolinen käyttötarkoitus. Esimerkiksi hiihtotekstiilejä voi käyttää myös talvijuoksussa ja muussa ulkoilussa.

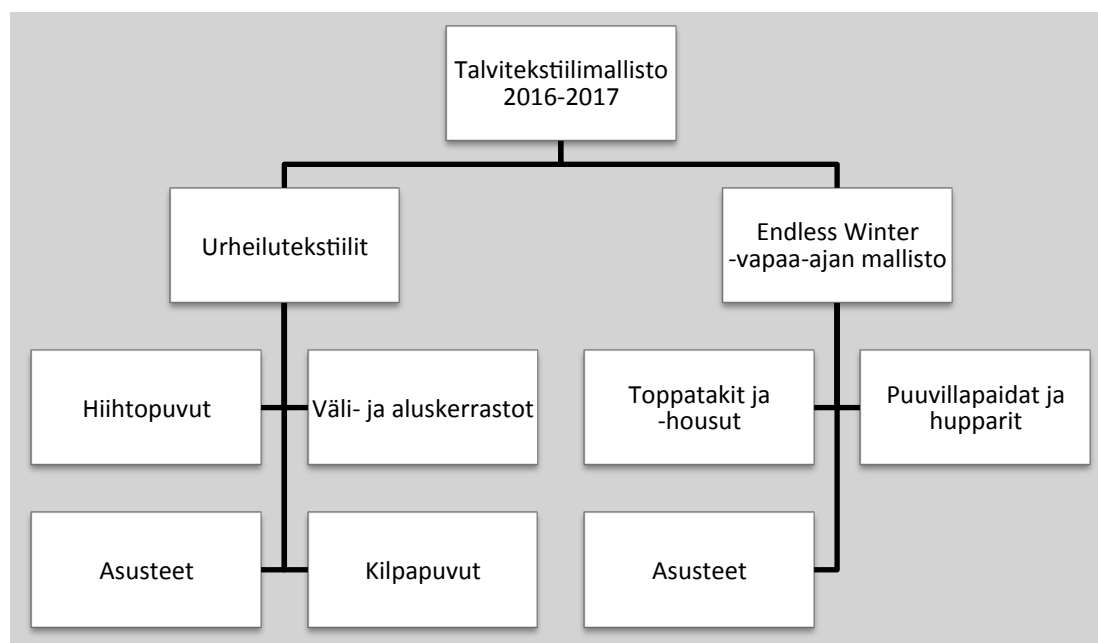
#### 4.2.1 Markkinatilanneanalyysi

Tässä kappaleessa analysoidaan markkinatilannetta ja sen vaikutusta hinnoitteluun tuotteen, asiakkaiden ja kilpailijoiden osalta. Kaikkien tekijöiden on oltava tasapainossa suhteessa toisiinsa. Silloin kun tuote on kunnossa ja hinta vastaa tuotetta, syntyy kysyntää.

##### **Tuote**

Tuotteena on One Way:n valmistamat tekstiilit. Suurin tuoteryhmä on hiihtoon tarkoitettut urheilutekstiilit lapsille, naisille ja miehille. Toisena osana on vapaa-ajan mallisto, josta löytyy takkeja ja jokapäiväisiä vaatekappaleita, kuten huppareita, puuvillapaitoja ja oloasuja. Hinnoiteltavia artikkeleita on yhteensä hieman alle 200.

Kuviossa 12 on jaoteltu malliston eri osa-alueet:



KUVIO 12. One Wayn talvimallisto

Käyttäjäkohderyhmänä tuotteille ovat urheilulliset ja nuorekkaat ihmiset, jotka uskaltavat erottua laduilla ja lenkkipoluilla. Urheilutekstiileissä on käytetty runsaasti kirkkaita värejä ja printtejä. Hiihtopuvut ovat päätuoteryhmä ja muut tuoteryhmät tukevat ja palvelevat asiakkaiden tarpeita mahdollisimman monipuolisesti. Tarkoituksena on että asiakas löytää kaikki hiihtoon ja talviurheiluun tarvittavat tekstiilit valikoimasta (Torvela 2015.)

Tuotteet eivät ole omaleimaisia. Markkinoilla on kilpailijoita, jotka tuottavat samanlaisia hyödykkeitä. Se, millä tuote erottuu muista kilpailijoista on tuotteen ulkonäkö, materiaalit ja hyvin istuvat leikkaukset. Koska asiakkaana ovat jälleenmyyjät, myös heille jäävän katteen on oltava riittävä ja tuotteen oltava kaupallinen, eli myytävä läpi liikkeissä. Tuotteen lisäarvoa voidaan lisätä brändäämällä ja markkinoimalla. Esimerkiksi hiihtäjä ja olympivoittaja Sami Jauhojärvi käyttää One Wayn tekstiilejä, joka lisää merkin uskottavuutta laadukkaana huippu-urheilijan vaatimukset täyttävänä urheilumerkkinä. Hyvin tehdystä ja laadukkaasta tuotteesta voi

pyytää korkeampaa hintaa, koska asiakas arvostaa myös kestävyyttä ja toiminnallisuutta. Ihminen, joka seuraa paljon hiihtourheilua ja näkee monien urheilijoiden käyttävät merkin tuotteita, todennäköisemmin on valmis maksamaan tuotteesta enemmän. Mutta koska tuotteet eivät suurelta osin eroa kilpailijoista, täytyy markkinahinnoista olla tietoinen. Mitä samankaltaisempi tuote kilpailijalla on, sitä todennäköisempää on että asiakas vertailee tuotteita ja niiden hintoja keskenään (Äijö 2015, 94).  
Tuotepäällikkö Torvela:

*One Way oli suunnannäyttävä hiihtotekstiilien kehitystyössä tuomalla kirkkaat värit ja printit laduille. Tuotteita on kehitetty yhteistyössä kilpahiihtäjien kanssa ja niitä on testattu oikeissa olosuhteissa. Tekstiilit erottuvat massasta; lenkillä ollessaan saattaa jo kaukaa havaita, että nyt on meidän tuote vastaantulijalla.*

One Way keskittyy tuottamaan kilpa-, aktiivi- ja harrastehiihtoon sopivia tekstiileitä. Suurin volyymi tulee aktiivi- ja kuntohiihtäjille tarkoitetuista tuotteista. Valikoimissa on myös premium -tuotteita asiakkaille, jotka vaativat huipputeknisiä ominaisuuksia. Kaikkein halvimpia tekstiilejä ei kannata tuottaa eikä samoista markkinoista lähteä kilpailemaan, koska monilla ketjuilla on omat tuotemerkit näihin hintaryhmiin. One Way haluaa myös tietoisesti profiloitua laatua tuottavaksi merkiksi. Valikoimasta löytyy myös edullinen hintaryhmä, jota tarjotaan esimerkiksi tietyille asiakassegmenteille (Skogström 2015.)

Hiihtopuvut ovat yrityksen merkittävin tuoteryhmä talvitekstiileistä. Hiihtopuvut on jaettu kolmeen ryhmään tekstiilien ominaisuuksien, leikkausten ja käyttäjäryhmien perusteella. Myös hinnan pitää korreloida näiden tekijöiden kanssa. Tuotteet tulee hinnoitella vastaamaan niiden ominaisuuksia. Mitä enemmän tuotteella on teknisiä ominaisuuksia ja yksityiskohtia, sitä arvokkaampi tuote on. Kolme pukukategoriaa noudattavat markkinoinnissa perinteistä segmentointi rakennetta: edullinen, standardi ja korkealuokkainen (discount, standard, premium)

(Foscht & Sinha 2007, 14), jotka myös kenttähavainnoinnissa todettiin. Kategoriat ovat seuraavanlaiset:

1. Race, hintaryhmä: > 199€  
Kallein tuotekategoria. Suunniteltu kilpahiihtäjille ja niille, joille tuotteen tekniset ominaisuudet ovat tärkeitä. Kankaissa korkeat hengittävyys - ominaisuudet ja vesipilarit. Tyköistuvat leikkaukset.
2. Athletic, hintaryhmä: 149€ -199€  
Keskihintainen tuotekategoria. Laadukkaat materiaalit ja hyvin istuvat leikkaukset. Suunniteltu aktiiviharrastajille.
3. Regular, hintaryhmä: < 149€  
Edullisin tuotekategoria. Suorat leikkaukset ja monikäyttöiset tuotteet. Lämpöisemmät materiaalit ja enemmän taskuja. Määrällisesti eniten myydyin tuotekategoria (Torvela 2015.)

Vapaa-ajan vaatemalliston osalta kilpailijoita ja substituuotteja on todella paljon, joten hinnoittelun suhteen tuotteita voidaan pitää vakiotuotteina. Tavoitteena on kasvattaa vapaa-ajan vaatteiden osuutta tekstiilituotannosta, koska käyttäjäryhmä on suurempi ja tuotteen menekki ei ole niin riippuvainen huonoista talvista (Skogström 2015). Inspiraatiota mallistoon on haettu hiihtourheilusta ja pohjoismaalaisuudesta. Malliston suunnittelun lähtökohtana ovat olleet käytännölliset, helposti yhdisteltävissä olevat ja urheilulliset vapaa-ajan vaatteet (Torvela 2015.)  
Myyntipäällikkö Skogström:

*Asiakassegmentti vapaa-ajan tuotteilla on laajempi kuin urheilutekstiileillä. Vapaa-ajan mallisto on toista vuotta valikoimissa, joten suurta vakiintunutta asiakaskuntaa ei ole vielä ehtinyt syntyä. Tavoitteena on kasvattaa vapaa-ajan vaateen osuutta kokonaismyynnistä ja siirtää painopiste pitkällä aikavälillä sinne.*

Tässä vaiheessa hinnoitteluprosessia oma tuote markkinoilla on asemoitu ja havainnoinnin perusteella todettu, että markkinoilla on paljon samankaltaisia hyödykkeitä ja substituuotteja ja tuotteilla on melko vakiintuneet hintapisteet ja kuluttajat sekä jälleenmyyjät ovat hintatasosta hyvin tietoisia. Vaikka hinta on keskeisessä osassa ostopäätöksen tekoa, asiakas voi arvostaa myös tuotteen ominaisuuksia tai tavarantoimittajan palveluita ja valitsee siksi tietyn tavarantoimittajan (Äijö 2015, 88). Lisäarvoa ja muita kilpailukeinoja, joista asiakkaat olisivat mahdollisesti valmiita maksamaan ovat:

- Tekstiilien hyvät leikkaukset ja mitoitus suomalaiselle kuluttajalle, koska tekstiilit on suunniteltu ja mitoitettu Suomessa
- Trendikäs ulkonäkö, joka erottuu edukseen kilpailijoista
- Markkina-arvo, One Wayn tuotteet näkyvät paljon mediassa ja yritys markkinoi itse aktiivisesti tuotteita, jonka takia tuote on jo tuttu kuluttajille
- Nopeat ja varmat täydennysmyyntilähetykset, päävarasto sijaitsee Vantaalla, josta toimitukset lähtevät nopeasti

### **Asiakkaat**

Suurin asiakasryhmä volyymiltaan ovat ketjut. Ketjuilla on omat sisäänostajansa, jotka vastaavat tietyistä tuoteryhmistä tai pienemmillä ketjuilla koko valikoimasta. Urheiluketjuilla sisäänostaja esivalitsee tuotteita kauppiaadille, joka tekee ketjulle kampanjapäätökset. Kauppiaasraati koostuu yksittäisistä ketjun kauppiaista tai osastopäälliköistä, jotka valitsevat sisäänostajan ehdottamista tuotteista heidän mielestään sopivimmat tuotteet koko ketjun valikoimaan. Kampanjapäätökset ovat suosituksia kauppiaalle, jotka lopulta tekevät ostopäätökset. Kampanjatuotteilla pyritään yhtenäistämään myymälöiden tuotevalikoimaa ja markkinointia. Ostoprosessi vaihtelee hieman ketjuittain. Ketjujen ostosopimuksiin kuuluu lähes aina ketjualennus tavarantoimittajilta, joka vaihtelee ketjuittain 6-10% (Sulkanen 2015.)



Tämä koskee jokaista ketjuun kuuluvan liikkeen tekemää ostosta kyseiseltä tavarantoimittajalta. Alennus tulee ottaa huomioon tuotteiden hinnoittelussa.

Havainnoinnissa todettiin, että urheiluketjuilla oli kattava valikoima hiihtopukuja eri hintaryhmistä ja valmistajilta. Suurin valikoima oli edullisissa ja keskihintaisissa puvuissa. Ketjujen sisälläkin oli vaihtelua, tietyissä liikkeissä oli myös kalliita merkkejä valikoimassa, kuten Löfleriä ja Odloa. Valikoima saattoi myös vaihdella nettikaupan ja kivijalkaliikkeen välillä jonkin verran.

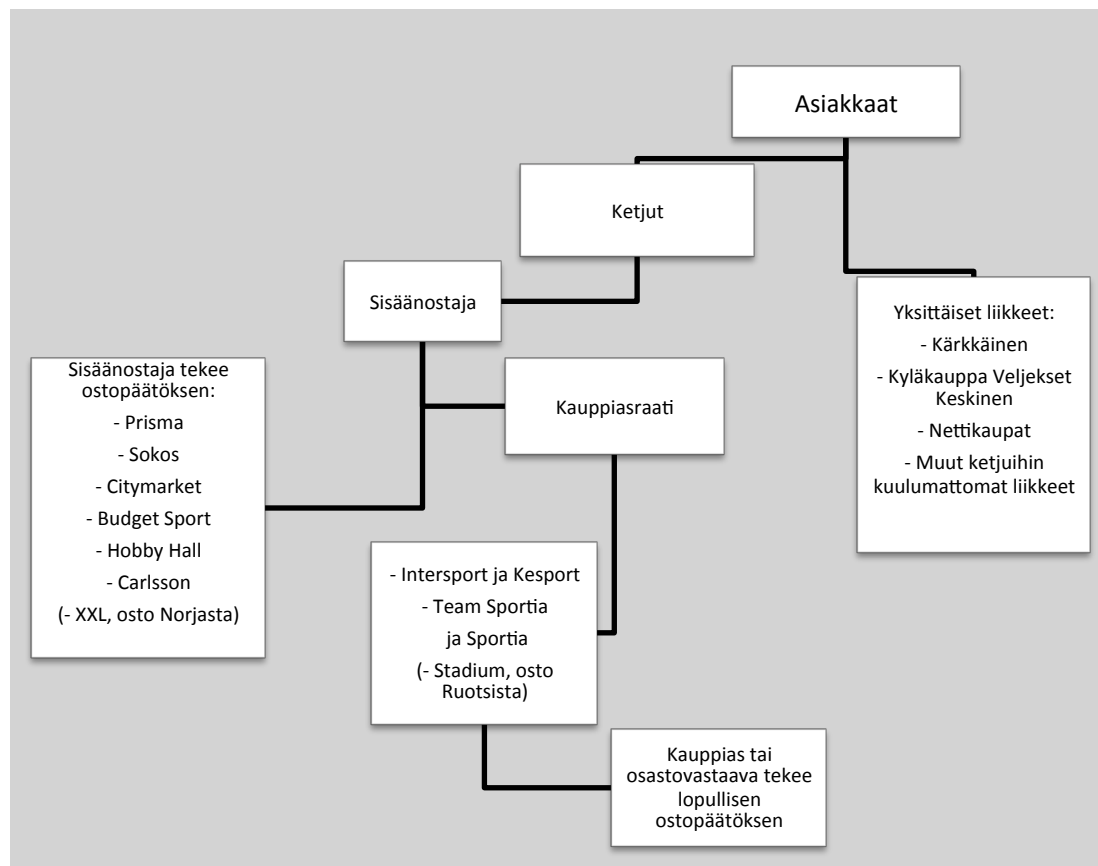
Perinteisten urheiluketjujen rinnalle ovat nousseet myös marketit. Etenkin S -ryhmän omistamat Prismat ovat laajentaneet urheiluosastojen tuotevalikoimaa ja kilpailevat samoista asiakkaita kuin urheiluliikkeet. Tuotevalikoima koostuu useimmiten edullisemmanpään tekstiileistä, jotka asiakas pystyy itse valitsemaan hyllystä, eikä välttämättä tarvitse myymälähenkilökunnan apua. Volyymi markettien kanssa tehtävissä kaupoissa on usein niin suuri, että omasta katteesta voi tinkiä hiukan jos hinta nousee kynnyskysymykseksi. Usein marketit haluavat valikoimiinsa kokonaisuuksia, mikä tarkoittaa tuotteita eri tuoteryhmistä (Skogström 2015.) Havainnoidessa markettien tuotevalikoimaa, todettiin sen olevan melko suppea ja koostuvan muutaman tuotemerkin edullisista vaihtoehdoista.

Käytäessä neuvotteluja voidaankin hinnanalentamisen edellytyksenä vaatia, että asiakas ostaa jonkin muun tuotteen täyteen hintaan. Esimerkiksi jos asiakas ostaa hiihtopipoja täyteen hintaan tietyn määrän, asiakas saa viiden euron alennuksen jokaisesta hiihtopuvusta. Tämä alennus kannattaa antaa, sillä pipoista saatavat myyntitulot ovat suuremmat kuin annettu alennus ja näin saadaan jopa lisättyä myyntiä (Skogström 2015.) Jos tuote, josta alennus voidaan antaa on asiakkaalle tärkeä ja haluttu, on todennäköisempää, että kauppa syntyy ja että siitä seuraa myös lisämyyntiä (Äijö 2015, 96). Tarjouspaketteja on hyvä suunnitella jo etukäteen asiakkaan tarpeiden pohjalta ja käyttää hintaporrastusta eri asiakassegmenteille tarvittaessa.

Toinen merkittävä asiakasryhmä ovat yksittäiset urheiluliikkeet, jotka eivät kuulu mihinkään ketjuun. Näistä suurimpia ovat esimerkiksi Kärkkäinen ja Kyläkauppa Veljekset Keskinen. Ketjuun kuulumattomia kutsutaan alalla ”villeiksi” ja jos yritys ei tule valituksi ketjupäätöksiin, näillä villeillä on suurempi vaikutus myynnin kannalta. Myös jotkin yksittäiset ketjuihin kuuluvat urheiluliikkeet voivat ostaa tuotteita kampanjatuotteiden lisäksi, jos heiltä löytyy kapasiteettia tai he haluavat tarjota laajemman valikoiman asiakkailleen. Havainnoinnissa havainnoitiin näiden yritysten verkkosivuja ja selattiin asiakkaiden One Way:n ostohistoriaa viime vuosilta, jotta saatiin mielikuva asiakkaiden mieltymyksistä.

Uutena mahdollisena asiakasryhmänä vapaa-ajanmalliston suhteen voidaan mukaan ottaa vaateliikkeet ja tavaratalojen vaapaa-ajan vaateosastot, kuten Kekäle, Stockmann ja Sokos. Aikaisemmin vapaa-ajan tekstiiliä on myyty Hobby Halliin villien myymälöiden lisäksi. Muita asiakkaita ovat olleet nettikaupat, kuten Fun Raise, Sportamore ja Endurance Sport. Nettikauppojen kanssa toimitaan pääsääntöisesti eri tavalla kuin muiden asiakkaiden. Useimmissa tapauksissa nettikaupat myyvät tuotteen omilta nettisivuiltaan, mutta tuote lähtee Vantaan varastosta. Nettikaupat eivät siis osta tuotetta varsinaisesti itselleen ja näin kaupan käynti heidän osaltaan on jokseenkin riskitöntä. Tästä syystä tuotteesta peritään noin 10% korkeampi hinta, jossa huomioidaan lisäksi varastointikustannukset, keräys- ja pakkauskustannukset (Skogström 2015.)

Kaavio One Way:n asiakkaista esitetty kuviossa 13:



KUVIO 13. Kaavio One Way:n asiakkaista

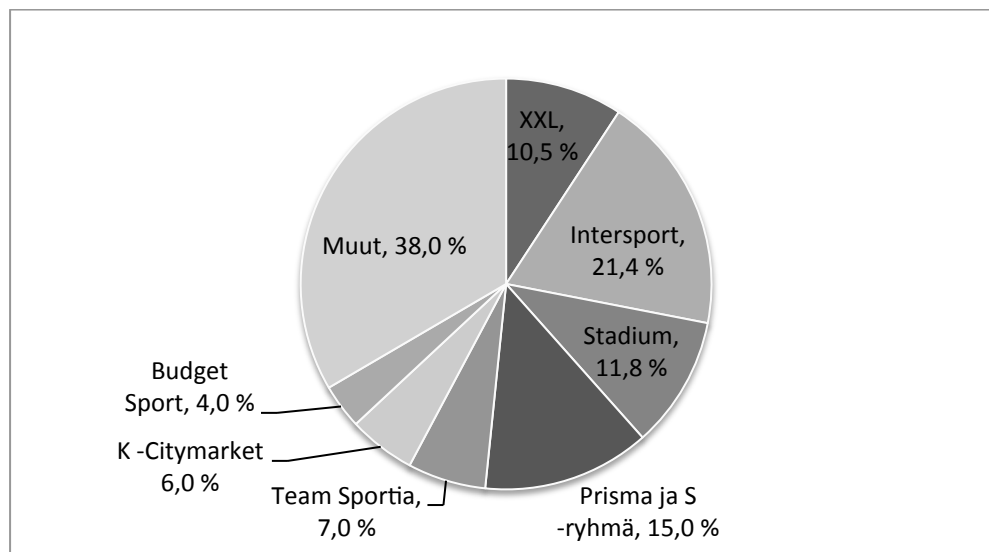
Asiakkaat ovat erilaisia keskenään, he haluavat valikoimiinsa eri tuotteita ja heillä on erilaiset asiakaskunnat. Näin ollen asiakkaat eivät välttämättä kilpaile samoista kuluttajista keskenään. Marketit etsivät valikoimiinsa edullisia ja mahdollisimman monelle ihmiselle sopivia tuotteita, kuten 99€ hiihtopukua. Tämä todettiin myös kenttähavainnoinnissa, tietyltä kilpailevalta merkiltä oli 99 euron puku monessa eri myymälässä ja vielä hinnoiteltu alkaen 89 eurosta 119 euroon. Urheiluliikkeet haluavat valikoimiinsa yleensä arvokkaampia pukuja, joilla erottua marketeista ja joista myös jää liikkeelle enemmän rahamääräistä katetta. Näissäkin hintapisteet ovat tosin tulleet alas viimeisien vuosien aikana.

Erikoisliikkeisiin menee arvokkaimpia pukuja ja esimerkiksi kilpapakkuja. Jotta asiakkaat eivät joutuisi kilpailemaan keskenään, voidaan myyntitilanteessa johdatella asiakasta valitsemaan esimerkiksi toisen värin tai mallin kuin lähimmällä kilpailijalla on. Kaikille asiakkaille tulisi myydä suhteellisen samalla hinnalla tuotteita, jotta tietty hintataso pysyy tuotteissa yllä. Ensiarvoisen tärkeää on tuntee asiakkaansa ja se mihin hintaryhmiin he etsivät tuotteita ja millaiselle kuluttajalle. One Way:n asiakkaat Suomessa on jaettuna eri segmentteihin kuviossa 14:



KUVIO 14. Asiakassegmentit

Kuviossa 15 on esitetty Suomessa toimivien urheiluketjujen ja -liikkeiden arvioidut markkinaosuudet prosentuaalisesti:



KUVIO 15. Urheilukaupan markkinaosuudet (Santasalo, Koskela 2015) ja (Esa 2015)

Kuviosta nähdään, että yksittäisistä ketjuista Keskon omistama Intersport on suurin, myös Budget Sport kuuluu Keskolle. Toisaalta se on menettänyt markkinaosuuttaan muille kilpailijoille, kun taas kilpailijat ovat kasvattaneet markkinaosuuttaan. Ketjuun kuulumattomien urheilukauppojen tai urheilutavaraa myyvien kauppojen osuus on yllättävänkin suuri, noin 38%. XXL ja Stadium ovat ainoita ketjuja, jotka eivät ole suomalaisomistuksessa. Kuviosta ei käy ilmi, kuinka suuri osa suomalaisista ostaa urheiluvaatteita ulkomaisista nettikaupoista (Laukkanen 2015.)

2000 -luvulle tultaessa urheiluliikkeiden kilpailu on kiristynyt entisestään. Suomen markkinoille on tullut uusia tekijöitä, ruotsalainen Stadium avasi ensimmäisen liikkeen Suomeen vuonna 2001 ja norjalainen XXL vuonna 2014 (Helsingin Uutiset 2015). Näiden lisäksi internet on mullistanut kaupankäynnin ja kilpailu on globalisoitunut. Muita muutoksia asiakaskentässä ovat olleet esimerkiksi Elmo Sportin liittyminen Sportiaan, joka muuttaa nimensä lähitulevaisuudessa Team Sportiaksi. Myös Top-Sport on myyty L-Fashion Groupille joka tuotemerkkejä ovat muun muassa hiihtopukumerkki Rukka. Samalla Intersport vähentää myymälöidensä lukumäärää. S-ryhmän omistama Prisma on toisaalta panostanut urheiluvalikoimaansa ja kasvattanut markkinaosuuttaan. Muutokset asiakaskentässä vaikuttavat tietysti tavarantoimittajiin ja asiakkaiden tarpeiden kuunteleminen nousee entistäkin tärkeämmäksi, jotta pysyy mukana kiihtyvässä kilpailussa (Laukkanen 2015.)

## **Kilpailu**

Samoista markkinoista ja asiakkaista kilpailee Suomessa monta tuotemerkkiä. Kilpailijoiden hinnoittelua tulee seurata, koska kilpailijoiden hinnoittelu toimii hyvänä vertailukohtana omille tuotteille. Koska alalla on kilpailua, tuotetta ei voida mielivaltaisesti hinnoitella liian korkeaksi tai muuten asiakas valitsee toisen tuotemerkin. Tuotteen hinnoittelun tulee siis vastata tuotteen ominaisuuksia, sen tulee olla asemoituna oikein markkinahintoihin nähden ja erotuttava edukseen kilpailijoista.

Merkittävimpinä One Way:n kilpailijoina Suomessa voidaan pitää Rukkaa ja Craftia. Näilläkin merkeillä tuotevalikoiman pääpaino keskittyy aktiivi- ja kuntohiihtäjille suunnattuihin tuotteisiin. Rukka kilpailee enemmän One Wayn Regular -tuoteperheen kanssa samoista asiakkaista kun taas Craftilla on tarjota tuotteita myös aktiivihiihtäjillekin. Halti on menettänyt markkinaosuuttaan viime vuosina, mutta on yhä merkittävä kilpailija. Toinen aktiivihiihtäjistä kilpaileva merkki on Björn Dale. Premium - tuotteiden puolella suurimpina kilpailijoina voidaan pitää Löfleriä, Swixiä ja Odloa. Seurateksteileissä suurimpia kilpailijoita ovat Noname sekä Trimtex.

Lisäksi on joukko muita kilpailevia tuotemerkkejä, kuten: Helly Hansen, Stoneham ja Briko (Laukkanen 2015.) Kuviossa 16 on esitetty missä One Wayn tuoteryhmissä kilpailijoilla on vahvimmat mallistot:



KUVIO 16. Kilpailijoiden sijoittuminen suhteessa One Way mallistoon

Hinnastoa suunniteltaessa on hyvä selvittää, millaisia tuotteita kilpailijat tarjoavat tiettyihin hintapisteisiin. Yrityksen täytyy tietää omat vahvuudet ja heikkoudet kilpailijoihin nähden, jotta niitä pystytään käyttämään parhaalla mahdollisella tavalla hyödyksi (Äijö 2015, 86). Määrällisesti Rukan edullisemmat puvut ovat myydyimpiä Suomessa, kun taas Craftilla mallisto koostuu suhteellisen samanlaisista tuotteista kuin One Way:lla. Ne ovat merkittävimmät kilpailijat Suomen markkinoilla ja ne kilpailevat samoista asiakkaista. Näiden merkkien hinnoittelulla on vaikutusta myös One Wayn myyntiin. Kilpailuetu on, jos saa ominaisuuksiltaan paremman tuotteen kuin kilpailijan vastaava tuote, samaan tai jopa edullisempaan hintapisteeseen. Lisäksi, jos jälleenmyyjälle jäävä katetuotto on kilpailijaa suurempi, todennäköisyys saada myytyä tuote on parempi. Nämä ovat myös tehokkaita ja rationaalisia myyntiargumentteja (Laukkanen 2015.)

Mahdollisuuksien mukaan pyritään saamaan tietoon kilpailijoiden hinnastot. Kilpailijoiden hinnastosta pystytään päättämään heidän mallistonsa syömähampaat ja näkemään oman malliston vahvuudet.

Kilpailijoiden hinnastot saa käsiinsä suhteilla tai tuntemalla luotettavia ja avuliaita kauppiaita. Toki täytyy muistaa, että hinnaston suunnitteluvaiheessa ei välttämättä ole vielä tietoa kilpailijoiden hintapisteistä ja mallistosta (Skogström 2015.)

#### 4.2.2 Kustannuslaskenta

Kustannuslaskelmassa otetaan huomioon vain välittömät kustannukset eli suoraan tuotteiden tuottamisesta aiheutuvat kustannukset. Mukaan kustannuksiin ei lasketa kaikkia yrityksen kiinteitä kustannuksia, koska Suomen tekstiilimyynti on vain osa yrityksen liiketoimintaa. Muuta myyntiä saadaan kovien tuotteiden (urheiluvälineet) myynnistä ja viennistä. Kiinteät kustannukset tulee kattaa pitkällä aikavälillä myyntikatteesta saatavalla tuotolla. Tässä kappaleessa kuitenkin käsitellään myös tekstiilituotannon kiinteitä kustannuksia, jotta saadaan käsitystä siitä mitä tuotanto kustantaa yritykselle. Kustannuksiin ei ole myöskään huomioitu markkinointi- ja mainoskustannuksia.

Tekstiilituotannon 2016-2017 talvimalliston kiinteitä kustannuksia ovat:

- Henkilöstökulut vuonna 2015: X€ vuodessa (Myllys 2015)
- Myyntimiesnäytteiden tuottaminen: X\$, joka tekee keskimäärin noin X\$ yhtä näytettä kohden (Torvela 2015)

Yhteensä kiinteät kustannukset ovat siis yhden malliston suunnittelun osalta:

$$\begin{aligned} & X\text{€ henkilöstökulut} \\ & + X\text{€ näytteiden tuottaminen (noin X\$ 12.4.2016)} \\ & = XX\text{€} \end{aligned}$$

Yhden malliston suunnittelemiseen, mitoitukseen ja tekemiseen kuluu aikaa puolitoista vuotta. Työn alla on useamman malliston suunnittelu ja niiden eri työvaiheet samaan aikaan. One Way tuottaa kaksi



tekstiilimallistoa vuodessa: kesätekstiili- ja talvitekstiilimalliston (Torvela 2015.) Koska talvitekstiilimallisto on huomattavasti laajempi ja myös myynnillisesti merkittävämpi, henkilöstökuluissa ei huomioida erikseen kesätekstiilimalliston suunnitteluun kuluva aikaa.

Suomen osuus kokonaistekstiilimyynnistä on noin 70%, loput myydään vientimaille (Torvela 2015). Tämä voidaan huomioida kiinteissä kustannuksissa niin että Suomen myynnin tulee kattaa noin 70% tekstiilituotannon kiinteistä kustannuksista. Katettava osa kiinteistä kustannuksista on siis:

$$XX\text{€} \times 0,7 = X\text{€}$$

Tekstiilituotanto tapahtuu pääsääntöisesti Kiinassa useammassa eri tehtaassa. Puuvillapaidat tuotetaan Intiassa ja edullisemmat hanskat Pakistanissa. Euroalueen ulkopuolelta tulevista tuotteista joudutaan maksamaan tullimaksuja ja suurempia rahtikuluja. Euroalueen sisällä tuotetaan Italiassa pyöräilytekstiili, Tampereella merinovillainen pipo ja Portugalissa välipaitoja (Torvela 2015.) Euroalueen sisältä tulevista tuotteista ei tarvitse maksaa tullimaksuja, koska se on vapaakauppa- aluetta.

Tuotteista maksetaan arvonlisäveroa joka on 24% ostetun tavarán arvosta. Rahti lähtömaasta tuontisatamaan sisältyy tullimaksuihin, joiden yhteenlaskettu kerroin tuotteen hinnasta on 1,3 (Lattu 2015). Tuotteen valmistushinta kerrottuna kertoimella 1,3 sisältää siis rahdin ja tullin sekä kontin purkamisesta ja muusta satamatoiminnasta aiheutuvat kulut (Lattu 2015). Kerroin perustuu yrityksen logistiikkapäällikön laskelmiin. Arvonlisävero-osuus saadaan myöhemmin takaisin. Tuotteet tulevat pääsääntöisesti kontissa laivarahdilla ja merimatka kestää noin 3kk. Pienemmät tilaukset ja kiireelliset tapaukset voidaan lennättää lentorahtina, joka on huomattavasti kalliimpaa (Lattu 2015.)

Kiinasta tilattaessa maksetaan Yhdysvaltain dollarilla. Viime vuosina euro on ollut heikko suhteessa dollariin, mikä näkyy kohonneissa

tuotantokustannuksissa. Tuotteiden valmistushinnat tulee siis muuttaa dollareista euroiksi hinnoittelun aikaisen kurssin mukaan.

Haasteensa hinnoitteluun tuo myös tilausmäärien ennustaminen.

Valmistuskustannusarvio on laskettu tuotteelle aina tehtaan hyväksymän minimitalausmäärän mukaan. Minimitilausmäärät vaihtelevat tuotteen mukaan, mutta esimerkiksi monissa hiihtotekstiileissä se on usein noin 500 kpl. Mitä suurempi tilausmäärä, sitä paremman tarjouksen tehdas antaa ja sitä vähemmän yksittäisen tuotteen tekeminen maksaa. Jos One Way pääsee tuottamaan enemmän hyödykkeitä, niin myös asiakkaille tästä olisi etua. Pienet tilausmäärät ja korkeammat tuotantokustannukset lisäävät painetta suhteessa kilpailijoihin, joilla kapasiteetti on suurempi (Torvela 2016.)

Otetaan esimerkiksi aluspaita Master Pro. Master Pro tuotetaan Kiinassa ja minimitalausmäärä on 500 kpl. Tällä määrällä tehdas antaa tarjoukseksi X\$ yhden tuotteen valmistuskustannukseksi.

Muutetaan X\$ euroiksi jakamalla yhteen desimaaliin pyöristetyllä kurssin keskiarvolla marraskuussa 2015 (Suomen pankki 2015), eli 1,1.

$$X \div 1,1 = X$$

Tuotteen tekeminen kustantaa siis euroissa Y€. Tähän arvoon lisätään rahtikulut, tullimaksut ja muut välittömät kustannukset. Valmistusarvo saadaan, kun tulos kerrotaan 1,3.

$$X€ \times 1,3 = X€ \approx X€$$

Master Pro -aluspaidan valmistusarvo on siis: X€ ja tämän hinnan alle sitä ei tule myydä. Omakustannusarvo saataisiin, jos kaikki yrityksen tekstiilituotantoon liittyvät kustannukset otettaisiin huomioon, kuten markkinointikustannukset, tilavuokrat ja henkilökunnan palkat.

Vuonna 2014 - 2015 talvitekstiiliä ostettiin X miljoonalla US dollarilla ja sitä edellisenä vuonna 2015-2016 X miljoonalla US dollarilla. Hinnastoa

laadittaessa ei siis ole täysin paikkansapitäviä kustannuksia, koska tilausmäärää ei tiedetä. Tilausten määrä on ollut siis laskussa ja seuraavan vuoden 2016 - 2017 ennuste on X miljoonaa dollaria (Torvela 2015.) Tämän arvion perusteella voidaan laskea Suomen tekstiilimyynnin kriittinen piste eli minkä arvosta tekstiiliä tulee myydä, jotta päästään nollatulokseen. Kokonaiskustannuksen Suomen tekstiilimyynnin osalta saadaan kun muuttuvat ja kiinteät kustannukset lasketaan yhteen. Talven 2016 - 2017 ostomäärän ennuste on X miljoonaa. X miljoonan dollarin ostoista tulee Suomeen 70%, eli:

$$X\$ / 1,1 = X€$$

$$X€ \times 0,7 = X€ \approx X€$$

$$\text{Muuttuvat kustannukset: } X€ \times 1,3 = X€$$

Muuttuviin kustannuksiin lisätään kiinteät kustannukset eli henkilökunnan palkkakulut ja näytteet:

$$X€ + Y€ = XY€$$

Kokonaiskustannukset ovat siis Suomen osalta: X€.

X% katetuotolla myynnin tulee olla X€ eli kriittinen piste noin X miljoonaa euroa, jotta nollatulokseen päästään.

Katetuoton tulee olla siis X€ jolloin varmuusmarginaaliprosentti on X%.

Katetuottoprosentti X% on yrityksen johdon määrittelemä keskimääräinen katetuottoprosentti, joka sisältää voittotavoitteen. Tilaukset ovat muuttuvia kustannuksia ja niiden suuruus riippuu tuotantomäärästä. Kuitenkin kun tilaus tehdään, se on kertatilaus ja yritys sitoutuu siihen. Näin ollen sitä voidaan myös pitää kiinteänä kustannuksena, kun tilausmäärä saadaan varmistettua. Tilauksesta suurimman osan tulisi olla myyty jo ennakkoon asiakkaille (Torvela 2015.) Kun tilausmäärät asiakkailta on saatu, tilataan

tuotteet tehtaalta. Tästä johtuen tuotteiden toimitusaika on yleensä yli puolivuotta. Torvela tilausmääristä:

*Tuotteita on hyvä myös tilata yli ennakkotilausmäärän, jolloin niistä riittää täydennysmyyntiin ja asiakkaille, jotka eivät ole tehneet ennakkotilausta.*

Kriittinen piste voidaan laskea tarkemmin kun tilausmäärä ja tilauksen arvo saadaan varmistettua.

#### 4.3 Strateginen yhteensovitusvaihe ja hinnoittelumenetelmän valinta

Kun kustannukset on laskettu, saadaan tuotteille alahintaraja ja valmistusarvo. Strategisessa yhteensovitusvaiheessa yrityksen tavoitteet liitetään osaksi hinnoittelua. Skogström One Way:n tavoitteesta:

*Yrityksen tavoitteena on sekä kasvattaa markkinaosuutta ja saada lisää asiakkaita, että pyrkiä entistä kannattavammaksi.*

Kannattavuutta painotetaan silti enemmän, koska se on perustana pitkäjänteiselle ja kestäväälle liiketoiminnalle. Yrityksen täytyy myös luottaa omiin tuotteisiinsa ja pystyä kilpailemaan muillakin tekijöillä kuin hinnalla (Skogström 2015.)

Strategian yhteensovitus tapahtuu niin, että tietyille tuotteille asetetaan kilpailukykyisempi markkinahinta. Nämä tuotteet varmistavat kaupan syntymisen ja madaltavat ostajan kynnystä ottaa tuote valikoimiinsa. Näitä tuotteita ovat esimerkiksi 99€ hiihtopuku. Tässä on takana myös se, että ketjut seuraavat tarkasti menekkiä ja myytyjä tuotemerkkejä. Kun oman tuotteen saa sisään myymälään, se näkyy myyntitilastoissa ja tällä tavoin edesauttaa pääsyä kampanjatuotteeksi. Perusrunko täytyy kuitenkin rakentaa tuotteista, joista syntyy määrää ja jotka ovat kaupallisia. Näitä hyväkatteisia tuotteita täytyy pääsääntöisesti olla perushiihtopuvut ja asusteet (Skogström 2015.)

Hinnoittelustrategiana käytetään kustannusperusteista hinnoittelua. Hinnoittelumenetelmänä on katetuottohinnoittelu, koska suurin osa tekstiilituotannon kustannuksista on muuttuvia kustannuksia ja katetuottohinnoittelu soveltuu siten parhaiten käytettäväksi hinnoittelumenetelmäksi. Yrityksen johto on määrittänyt katetuottoprosentiksi keskimäärin X%. Tämä kattaa voittotavoitteen ja kiinteitä kuluja. Joissakin tuotteissa katetuottoprosentti on alhaisempi ja joissakin se on suurempi. Lasketaan kate tuotteisiin käyttämällä hinnoittelukerrointa. Kaikki tuotteet lasketaan alla olevan esimerkin mukaan.

$$\text{Hinnoittelukerroin} = 100\% \div (100\% - X\% \text{ KTP}) = X$$

Myyntihinta X% -katetuotolla ilman arvonlisäveroa=

$X \times \text{tuotteen valmistusarvo}$

Arvonlisäverollinen myyntihinta 24% -verokannalla=

$1,24 \times \text{myyntihinta}$

Esimerkiksi Master Pro –aluspaidan katelaskelma:

Myyntihinta:	$X\text{€} \times 1,67 = X \approx X\text{€}$	100%
Muuttuvat hankintakustannukset:	X€	X%
Katetuotto:	X€	X%

Myyntihinnassa tulee ottaa huomioon myös ketjualennukset.

Ketjualennukset vaihtelevat ketjuittain X-X% (Sulkanen 2015). Kerrotaan siis saatu hinta kertoimella X, niin saadaan myyntihinta, johon ketjualennukset on huomioitu. Ketjualennus on alennus joka on määritelty osto- ja myyntisopimuksissa ja joka annetaan aina automaattisesti ketjuun kuuluville kaupoille. Huomioimalla ketjualennus hinnoitteluvaiheessa se ei syö yrityksen omaa katetta. Tekstiilituotannossa hävikki on ollut hyvin pientä eikä sen suuruudesta ole olemassa tarkkaa tilastoa (Torvela 2015).

Hävikki on arviolta muutaman prosentin luokkaa, joten kerroin kattaa myös mahdollisesta hävikistä aiheutuvat tulonmenetykset. Vähäinen hävikki kertoo tuotteiden korkeasta laadusta ja laadun valvonnasta.

Myyntihinta ketjualennus huomioituna:  $X\text{€} \times X = X\text{€}$

Tuotteen elinkaari vaikuttaa sen hintaan. Talvitekstiilimallisto koostuu pääosin kausituotteista ja siksi ne ovat myös riippuvaisia sääolosuhteista. Hiihtovaatteen myynnin kannalta paras tilanne on silloin, kun pysyvä lumi tulee maahan heti alkutalvesta. Silloin ennakkoon tilatut tuotteet tekevät hyvin kauppansa jälleenmyyjillä ja päästään suorittamaan mahdollista täydennysmyyntiä ennakko hinnoilla. Varastosta päästään tässä tilanteessa eroon hyvällä katteella. Jos kuitenkin talvi on lumeton ja leuto, talvituotteiden myynti kärsii. Tällöin tuotteita joudutaan myymään alennuksella jo ennen loppukautta. Lisäksi, jos kokolajitelmat puhkeavat eli yleisimmät koot loppuvat, hajakoot myydään alennuksella. Talvisesonki alkaa lokakuussa ja tilanteen mukaan varastoa aletaan myymään loppuun vuodenvaihteen jälkeen. Pohjoisessa kausi kestää pitkälle talveen, joten poistot tarvitsee suunnitella myös aluekohtaisesti.

Tavoitteena on, että koko tuotanto myydään suunniteltuun ennakko hintaan, mutta käytännössä osa tuotteista joudutaan kuitenkin myymään alennuksella (Hill 2013, 163). Alennus voi olla euromääräinen kalleimmissa tuotteissa tai 30% alennus ennakko hinnasta. Tuotteet tulee myös valikoida joista alennus annetaan. Mallistossa on usein jatkavia tuotteita ja silloin onkin harkittava halutaanko tuotteet realisoida rahaksi seuraavia investointeja varten vai varastoida tuotteet ensikaudeksi, jolloin pääoma on kiinni varastossa. Alle valmistusarvon tuotetta ei tule myydä kuin aivan välttämättömissä tapauksissa. Alennukset tarjotaan aina ensisijaisesti ennakko tilauksen tehneille asiakkaille ja harkitusti. Jos alennus annetaan automaattisesti, asiakkaat oppivat siihen ja täysihintaisten tuotteiden kauppa ensi kauteen kärsii. Alennus ei myöskään saa olla liian suuri, silloin tuotteen hintamielikuva kärsii ja yrityksen kate kutistuu rajusti.

Esimerkiksi jos Master Pro -aluspaita joudutaan myymään -30% alennuksella ennakkohinnasta:

$$X\text{€} \times 0,7 = X\text{€} \approx X\text{€}$$

Yritykselle jää alennuksen jälkeen vielä katetuottoa seuraavasti:

$$X\text{€} - X\text{€} = X\text{€} \text{ eli katetuottoprosentti on } X\%$$

Hinnoittelustrategiaa täytyy miettiä myös jälleenmyyjän kannalta. Jälleenmyyjien vaatima katetuottoprosentti on yleisesti vähintään X% urheilutekstiilissä (Laukkanen 2015). Välillä omat ja jälleenmyyjän katetuottotavoitteet eivät kohtaa, koska tuotteen kokonaishinta kohoaisi liian korkeaksi suhteessa tuotteeseen. Tästä syystä joidenkin tuotteiden katetuotoista joudutaan hieman tinkimään. Jälleenmyyjät saavat käytännössä myydä tuotteita kuluttajille mihin hintaan tahansa ellei asiasta olla erikseen muuta sovittu. Kuluttajahinta on jokaisen jälleenmyyjän päätettävissä, mutta kaikkien kannalta parempi on, että tuotteilla on yhteinen, sovittu ulosmyyntihinta (Laukkanen 2015.) Jälleenmyyjien ulosmyyntihinta saadaan kun sisäänostohinta kerrotaan hintakertoimella:

$$100\% \div (100 - X\%) = X\% \approx X$$

Eli Master Pro -aluspaidan ulosmyyntihinta X% katteella on:  
 $X\text{€} \times \text{hinnoittelukerroin} = X\text{€}$

Saatuun summaan täytyy lisätä arvonlisävero, koska kuluttajille markkinoitavan hinnan tulee sisältää verot. Yleinen verokanta on 24% joka koskee myös tekstiilituotteita:

$$X\text{€} \times 1,24 = X\text{€} \approx X\text{€}$$

Näin saadut hinnat ovat viitteellisiä ja vasta hinnoitteluprosessin kolmannessa vaiheessa eli hinnanasetusvaiheessa määritellään lopulliset myyntihinnat. Näillä laskentaperiaatteilla käydään läpi kaikki hinnastossa olevat tuotteet.

Strategisen hinnoittelumenetelmän valinta heijastuu myös kuluttajahintoihin. Koska yrityksen tavoitteena on pitää katetuotto hyvällä tasolla mutta samalla hinnat kilpailukykyisenä, löytyy mallistosta tuotteita kolmeen eri hintaryhmään. Rahamääräinen katetuotto on parempi arvokkaammissa tuotteissa kun taas edullisemmat tekstiilit perustuvat enemmän volyymiin ja sitä kautta tulevaan katetuottoon. Pääsääntöisesti One Way haluaa kuitenkin profiloitua laatua tuottavaksi ja keskivertohintaiseksi tuotemerkiksi. Hinta myös vahvistaa kuluttajan luottamusta ja mielikuvaa tuotteen hyvästä laadusta (Äijö 2015, 94.)

#### 4.4 Hinnanasetusvaihe

Hinnanasetusvaiheessa tarkastellaan hinnastoa kokonaisuutena. Eri tuotteille on tässä vaiheessa saatu kaavanmukaisia hintoja, jotka eivät välttämättä vastaa tuotetta ja markkinahintaa tai tuotteiden hinnat ovat ristiriidassa keskenään. Hinnanasetusvaiheen lopulla hinnat pyöristetään käyttäen apuna psykologisen hinnoittelun periaatteita ja tuotteille annetaan suositushinnat.

Kilpailijoiden hinnoittelu otetaan myös huomioon, koska asiakas vertaa tuotetta muihin tarjolla oleviin substituuhteihin. Hintojen on oltava markkinoiden mukaiset. Esimerkiksi Master Pro –aluspaidan jälleenmyyjän sisäänostohinnaksi on saatu X€ ja myyntihinnaksi X€. Havainnoinnissa huomattiin, että kilpailijat myyvät vastaavanlaista teknistä aluspaitaa kaksi kertaa korkeammalla ulosmyyntihinnalla. Sen markkinahinta on siis korkeampi kuin kaavoilla laskemalla saatu hinta. Vastaavanlainen tuote on ollut One Wayn valikoimassa edellisinä vuosina ja se on myynyt hyvin läpi korkeammalla hinnalla. Ensi kauteen tuotteen väri muuttuu ja materiaalissa sekä leikkauksessa on tapahtunut pieniä muutoksia. Tuotetta voidaan siis pitää uutena tuotteena ja hintaa voidaan hiukan nostaa, koska tuote on nyt parempi kuin viimevuotinen. Ulosmyyntihinnaksi voidaan siis asettaa X€ ja sisäänmyyntihinnaksi X€. Ulosmyyntihinta on tuotteen markkinahinta, jonka mukaan oman



katetuoton osuutta voidaan nostaa, kuitenkin niin, että jälleenmyyjälle jää noin X% kate.

Saadun hinnan ja markkinahinnan suhde voi olla myös toisinpäin. On mahdollista että hinnoittelukertoimilla saatu hinta on tuotteeseen nähden liian korkea. Tiedetään esimerkiksi että asiakkaat ovat valmiita maksamaan edullisimmasta hanskasta Tobuk- 7 enintään X€ ja kertoimilla hinnaksi on saatu X€. Tämä tarkoittaa sitä, että jos hanskoja halutaan myydä, tulee sen katetuottoa pienentää, koska markkinoilla on paljon kilpailijoita ja substituuotteja tässä hintaryhmässä. Jos tuote on huomattavasti kalliimpi kuin kilpailijoilla, on aiheellista miettiä kannattaako sitä tuottaa ollenkaan.

Tuotteiden hinnoissa on myös ristiriitaisuuksia keskenään. Usein saattaa olla niin, että kahden erilaisen takin tekeminen maksaa saman verran, vaikka niissä on paljon eroavaisuuksia. Athletic -malliston parhaimman hiihtotakin ja toiseksi parhaimman takin valmistaminen maksavat yritykselle lähes yhtä paljon. Toisessa takissa on kuitenkin enemmän ominaisuuksia kuten taskuja, hengittävämpi materiaali ja sublimoituja printtejä (Torvela 2015.) Tämän kaltaisessa tapauksessa hinta ei olekaan puhtaasti kustannusperusteinen, vaan se pohjautuu markkinahintaan. Takeille halutaan myös hintaeroa, jotta niitä saadaan myytyä. Jos takit maksaisivat saman verran, harva asikkaista valitsisi takin, joka on vähemmän teknisempi, koska samalla hinnalla saisi enemmän vastinetta teknisemmästä takista. Tästä syystä ei haluta että omat tuotteet joutuvat kilpailemaan keskenään. Paremman takin myyntihinnaksi voidaan asettaa 199€ ja toisen 179€, koska niiden hintaero pystytään helposti perustelemaan.

Hiihtotakkien hinnat sovitetaan hintapisteisiin kuviossa 17:

Tuote	Ennakko Alv 0% €	Myyntihinta €	Suositus hinta €
Premio Superb XC1	X	249,90	279,90
Pure Speed	X	134,90	159,90
Carbon 4	X	199,90	249,90
Victory Elite XC2	X	179,90	219,90
Revolution Lab XC3	X	129,90	149,90
Empower	X	99,90	119,90
Power Sky	X	89,90	99,90

Race –hintaryhmä

Athletic –hintaryhmä

Reguler –hintaryhmä

## KUVIOSSA 17. Hiihtotakkien hintakategoriat

Kun tuotteiden hinnat on saatu vastaamaan tuotteita sekä markkinoita ja ne yhdessä muodostavat hierarkisen ja ehjän kokonaisuuden, alkaa hintojen hienosäätö. Psykologista hinnoittelua käytetään täydentävänä hinnoittelumenetelmänä. Usein ihmiset mieltävät 9 -loppuiset ja -sisältöiset hinnat edullisiksi, koska ne ovat usein alle tasarahan (Mäkinen, Stenbacka, Söderström 2000, 84). Yleensä hinnat asettuvat viidellä jaollisiksi ja ovat myös tuotteesta helposti pääteltävissä. Hinnat ovat yleensä 4,90 tai 9,90 loppuisia tekstiilituotteissa. Kun hinta on pyöreä ja vähän alle tasarahan, ihmisen on helpompi käsitellä lukua mielessään ja se synnyttää tuttuuden tunnetta (Wadhwa & Zhang 2015). Toisaalta on myös esitetty, että hinnan tulisi olla epäjohdonmukainen ja loppua numeroon seitsemän. Seitsemän on arvoltaan neutraali mutta samalla uskottava. Kun hinta ei ole pyöreä tasaluku, asiakas uskoo, että hinta on oikea ja häntä varten laskettu ja että se perustuu johonkin todelliseen (Hill 2013, 175-176.)

Hinnan ollessa selkeä ja helposti ymmärrettävä, ihminen tekee helpommin päätöksiä perustuen tunteeseen. Jos hinta on epämääräinen ja pariton, ihminen käyttää ostopäätöksen tekemiseen todennäköisesti enemmän rationaalista ajattelua, joka sopii esimerkiksi tekniikkaan. Urheilu ja liikunta liittyvät vahvasti eri tunnetiloihin ja urheilua harrastavat liittyvät sen positiivisiin tunteisiin. Tehtäessä ostopäätöksiä tunteella, ihmiset valitsevat usein tuotteen jolla on pyöreä hinta. Pyöreähintainen tuote myös koetaan käytössä paremmaksi kuin tuote jolla on ollut epämääräinen ja pariton hinta. Esimerkki pyöreästä hinnasta 200€ ja epämääräisestä hinnasta 198,76€ (Wadhwa & Zhang 2015.)

Monet urheilumyymäläketjut edellyttävät kaksoishinnoittelua eli tuotteella on oltava kaksi hintaa: suositushinta ja myyntihinta. Suositushinta on valmistajan tai maahantuojaan antama suositus tuotteen hinnaksi (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2016). Ketjut haluavat suositushintoja voidakseen antaa tuotteesta alennusta menettämättä kuitenkaan katetuottoa ja saadakseen tuotteen näyttämään houkuttelevammalta (Skogström 2015). Tämä perustuu hinnan ankkurointiin eli hintamielikuvan asettamiseen tietylle tasolle. Tutkimusten perusteella ihmiset pitävät suositushintaa ankkurina ja vertaavat alennettua hintaa siihen, mikä saa tuotteen tuntumaan hyvältä kaupalta (Stefania, S. & Zizzo, D.J. 2012). Tähän käytäntöön on todennäköisesti tulossa muutos, sillä markkinaoikeus antoi päätöksen loppuvuodesta 2015, ettei suositushintoja tule käyttää markkinoinnissa. Tätä hinnastoa laadittaessa kuitenkin vielä käytetään yleisesti suositushintoja, eikä yrityksen johdolta ole tullut tietoa, että niistä luovuttaisiin toistaiseksi.

Suositus hinta on siis tuottajan ehdotus tuotteen hinnaksi. Suositushinta on käytännöllisintä johtaa jälleenmyyjän myyntihinnasta lisäämällä arvoon sopivan suuruinen luku, joka vaihtelee tuotteen arvon mukaan. Takeissa tämä on usein 20€ ja padoissa 5€ suuruusluokkaa. Suositushinta kannattaa asettaa hinnanasetusvaiheen lopussa, jolloin tiedossa on jo oikeat hinnat (Skogström 2015.)

#### 4.5 Hinnoitteluprosessin arviointi

Kun hinnasto on saatu valmiiksi alkaa myynnin seuranta.

Kilpailuympäristöä ja asiakkaiden käytöstä tulee seurata ja muutoksiin reagoida. Asiakastapaamiset ketjujen kanssa etenevät niin, että sisäänostaja tulee katsomaan mallistoa ja valitsee mallistosta tuotteet joista haluaa tarjouksen. Asiakkaalta voidaan kysyä mielipidettä hinnoista ja siitä vastaavatko ne hintapisteitä, joihin hän hakee tuotteita. Jätettäessä tarjousta sisäänostajan valitsemista tuotteista, voidaan hintaa vielä muuttaa riippuen tilauksen arvosta ja yksikkömäärästä. Jos mahdollisesti syntyvä tilaus on suuri, voidaan harkita paljousalennuksen antamista, mikä tekee tarjouksesta vieläkin houkuttelevamman. Hinnat ovat siis vielä muokattavissa riippuen tilauksesta ja asiakkaan reaktioista.

Kysyntää tulee myös seurata. Jos tulee hyvä ja runsas lumen talvi, ei ole syytä hinnanalennuksille. Asiakkaille jotka eivät ole tehneet ennakkotilausta, voidaan kaudella myydä ennakkohintaa kalliimmalla hinnalla. Jos kysyntää ei synny, voidaan hinnanalennuksia antaa kysynnän kasvattamiseksi. Yhtenä vaihtoehtona on myös säästää ehjät lajitelmat ensi kauteen jatkavina malleina, jolloin niistä saadaan parempi katetuotto kuin jos ne myytäisiin alennuksilla. Tällaisia jatkavia tuotteita ovat monesti malliston mustat hiihtohousut ja monet asusteet (Torvela 2015.)

Toteutunutta myyntiä ja katetuottoprosenttia tulee seurata. Jos toteutunut katetuottoprosentti on alhaisempi kuin asetettu tavoite, tulee selvittää mistä se johtuu. Ovatko hinnat olleet liian korkeat näissä tuotteissa? Tuotteissa, jotka ovat myyneet hyvin läpi asetetulla tavoitehinnalla, voidaan olettaa että hinta on ollut oikea ja kysyntä on kohdannut hinnan kanssa. Näissä tuotteissa hintaa ei tarvitse alentaa, mutta niitä tulee silti tarkkailla edelleen. Tuloksen tunnusluvut voidaan laskea myyntikauden lopuksi.

## Hinnoitteluprosessin kehitysehdotukset

Hinnoitteluprosessin loppuvaiheessa tulee myös miettiä, miten hinnoitteluprosessia voitaisiin parantaa ja tehostaa. Hinnoittelua tehtäessä esiin nousivat kustannusten tarkat laskelmat, joista ei ollut tarkkoja tilastoja. Esimerkiksi markkinointikustannusten allokoinnista eikä budjetista ollut tarkkoja lukuja. Kaikista kuluista tulisi olla tilasto, jotta kustannukset pystytään allokoimaan oikein tuotteille.

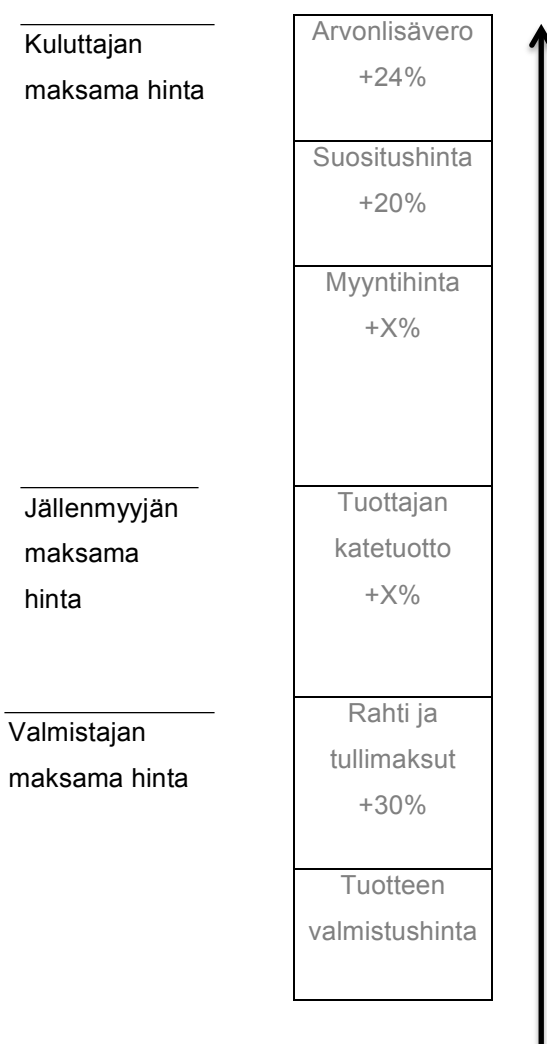
Kysyntää tulisi seurata tarkemmin. Tieto siitä, mitä asiakkaat etsivät ja haluavat on ensiarvoisen tärkeää. Malliston suunnittelun lähtökohtana tulisi olla mitä asiakkaat haluavat ostaa, ei se mitä heidän tulisi ostaa. Tietoa voitaisiin saada suoraan asiakkailta esimerkiksi kyselylomakkeella ja tiivistämällä kenttämyyjien ja suunnitteluosaston yhteistyötä malliston suunnittelussa. Suunnittelijoille pitäisi antaa tarkat tiedot millaisia tuotteita tarvitaan ja millaisiin hintapisteisiin. On turhaa suunnitella ja valmistaa näytteitä tuotteista, joita kukaan ei tarvitse tai halua ostaa. Toimimalla näin parannettaisiin myös kustannustehokkuutta.

Yrityksen strategiset tavoitteet tulisi asettaa niin, että ne on mahdollista myös saavuttaa. Kasvun saaminen ja kannattavuuden parantaminen samaan aikaan hinnoittelun avulla on varmasti mahdollista, mutta myös hyvin haastavaa. Hinnoittelun perusteet tulisi olla selkeät ja strategian pitkäjänteisesti suunniteltu.

Hinnoitteluprosessista saatua tietoa voidaan jatkossa soveltaa myös yrityksen muihin hinnastoihin, kuten kesätekstiilihinnaston ja vientimaiden hinnastojen suunnitteluun.

## Työn tavoitteet ja niiden toteutuminen

Työlle asetetut tavoitteet ja rajaukset toteutuivat. Toimeksiantajalle jää tuotteista keskimääräinen tavoiteltu katetuottoprosentti ja jälleenmyyjille jää vaadittu katetuottoprosentti. Tuotteiden hinnat ovat oikein suhteessa toisiinsa ja vastaavat kysyntää sekä kilpailijoiden substituuotteja. Hinnat ovat linjassa suhteessa markkinahintoihin. Tuotteen viitteellinen hintarakenne kuvassa 18:



KUVA 18. Tuotteen hintarakenne

Tutkimusmenetelminä käytettiin sekä haastatteluja että havainnointia. Lisäksi tiedonkeruumenetelminä käytettiin lehtiartikkeleita ja tilastotietoja ja saatuja tuloksia peilattiin hinnoittelun teoriaan. Tutkimuksessa saatiin kaikkiin tutkimusongelmiin vastaukset. Tutkimuksen avulla saatiin selville se kysytty asiat, eli tutkimuksen validiteetti oli hyvä. Saadut tutkimustulokset tukivat toisiaan ja olivat yhtenäisiä teorian kanssa, joten tutkimustuloksia voidaan pitää valideina. Jos tutkimus toistettaisiin, saataisiin suurella todennäköisyydellä samanlaiset tulokset, koska halutut tiedot eivät perustuneet tutkittavien omiin mielipiteisiin vaan faktoihin ja heistä riippumattomiin asioihin. Tutkimusta voidaan siis pitää luotettavana eli reliabilina. Johdannossa esitetyssä kuviossa 1 oli määritelty tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja päämäärä. Kuviossa 19 on tarkasteltu saatuja vastauksia näihin kysymyksiin sekä kommentoitu päämäärää:



KUVIO 19. Opinnäytetyön tavoite, vastaukset tutkimusongelmiin ja kommentoitu päämäärä



Hinnoittelun onnistumisen näyttää kuitenkin lopulta myynti ja toteutuneet hinnat, joilla kauppa on saatu aikaiseksi. Tavoitteena on, että kaikki myynnit tehtäisiin listahinnalla. Myyntiin vaikuttaa hinnan lisäksi malliston onnistuminen, markkinointi ja muut tekijät. Hinnalla on kuitenkin suuri vaikutus kaupan syntymiseen ja myynnin määrään. Myyntikauden jälkeen voidaan laskea toteutuneen myynnin perusteella myynnin tunnuslukuja ja analysoida niiden kautta miten hinnoittelulle asetetut tavoitteet onnistuivat ja päästiinkö niihin myös myynnillisesti. Jatkossa tulee siis seurata onnistuttiinko hinnoittelulla lisäämään yrityksen kannattavuutta ja saamaan uusia asiakkaita ja lisättyä myyntiä jo olemassa oleville asiakkaille.

Opinnäytetyön tavoitteena oli hinnoitella työn toimeksiantaja One Way Sport Oy:n tekstiilimallisto, joka käsitti lähemmäs 200 erilaista tuotetta. Hinnastossa tuli olla jälleenmyyjän veroton sisäänostohinta, verollinen sisäänostohinta sekä tuotteen myynti- ja suositushinta. Lisäksi tuli laskea kunkin tuotteen valmistusarvo, joka sisältää kaikki tuotteen välittömät kustannukset. Hintojen tuli olla sellaiset, että valmistajalle jää keskimäärin X% katetuotto ja jälleenmyyjälle X% katetuotto. Hintojen tuli vastata tuotteiden ominaisuuksia, markkinahintoja ja olla oikeassa linjassa toisiinsa nähden. Tavoitteena oli saada hinnoista sekä taloudellisesti kannattavia että kilpailukykyisiä, jotta asiakaskuntaa saadaan kasvatettua ja kannattavuutta parannettua. Case -yrityksenä oli urheilutekstiilejä ja -välineitä valmistava One Way Sport Oy ja opinnäytetyötä käytetään sellaisenaan yrityksen liiketoiminnassa.

Opinnäytetyö koostui kahdesta osiosta: teoreettisesta viitekehyksestä ja empiriaosuudesta. Teoriaosuudessa käytiin läpi kannattavuuteen ja hinnoitteluun liittyvää teoriaa ja empiriaosuudessa sovellettiin teoriaa käytännön tilanteisiin ja toimeksiantajayrityksen tarpeisiin. Teoriaosuus koostui kahdesta luvusta: Katetuotto ja kannattavuus (luku 2) ja Hinnoittelu (luku 3) -luvusta.

Katetuotto ja kannattavuus -luvussa käytiin läpi hinnoittelun perustana olevia käsitteitä ja katetuottolaskennan tunnuslukuja. Hinnoittelun onnistumista voidaan mitata laskemalla tunnuslukuja, kuten katetuottoprosentti, kriittinen piste, varmuusmarginaali ja varmuusmarginaaliprosentti. Hinnoittelun ja myynnin kokonaistilannetta voidaan tarkastella kannattavuus- ja katetuottokuvion avulla. Tunnusluvut ovat tärkeitä työvälineitä hinnoitteluun ja myynnin seurantaan. Tunnuslukujen laskemisen lisäksi luvussa käytiin läpi yleisiä käsitteitä ja määritelmiä hinnoitteluun liittyen, kuten kustannusten määrittelemisen kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin, myyntikate eli katetuotto, katetuottoanalyysi ja sen käyttäminen sekä yrityksen tulos ja mitä se

kertoo. Koska hinnoittelulla on suora vaikutus yrityksen tulokseen ja liiketoimintaa, tulee ymmärtää menetelmät joiden avulla kokonaisuutta voidaan tarkastella.

Teoriaosion kolmannessa luvussa Hinnoittelu, käsiteltiin eri hinnoittelustrategioita. Strategioista verrattiin kermankuorintahinnoittelua ja markkinoiden valtaushinnoittelua toisiinsa ja niiden käyttämistä ja soveltamista. Todettiin, että kermankuorinta hinnoittelu soveltuu paremmin erikoislaatuisiin tuotteisiin, kuten elektroniikkaan ja markkinoiden valtaushinnoittelu massatuotteisiin. Hinnoittelumenetelmistä käytiin läpi kustannusperusteisia hinnoittelumenetelmiä. Kustannusperusteisia hinnoittelumenetelmiä ja yleisimmin käytettyjä ovat katetuottohinnoittelu ja voittolisähinnoittelu. Katetuottohinnoittelussa katetuottoprosentti on suurempi, koska sen tulee kattaa voittotavoitteen lisäksi myös pitkällä aikavälillä yrityksen kiinteät kustannukset. Voittolisähinnoittelussa kaikki yrityksen kustannukset on huomioitu tuotteen omakustannusarvossa ja voittolisäprosentti on pelkkää katetuottoa. Jos yrityksellä on paljon muuttuvia kustannuksia on suositeltavaa käyttää katetuottohinnoittelua. Voittolisähinnoittelussa käytetään normaali- tai keskimääräiskalkyyliä ja katetuottohinnoittelussa minimikalkyyliä.

Luvussa käsiteltiin myös hinnoittelukertoimen ja hintaporrastuksen käyttöä. Hinnoittelukerroin on helppo tapa hinnoitella tuotteet, jos tiedossa on tarvittava katetuottoprosentti. Tuotteen ostohinta kerrotaan kertoimella, joka saadaan, kun haluttu katetuottoprosentti vähennetään sadasta ja saatu tulos jaetaan sadalla. Hintaporrastus on keino saada yrityksen koko kapasiteetti käyttöön myymällä tietyille asiakkaille tai asiakassegmenteille eri hintaan. Hintaporrastuksen perusteena voi olla asiakkaan tuomat myyntitulot yritykselle, maksutapa tai sijainti.

Luvun alaluvussa 3.3 Alennusten ja arvolisäveron huomioiminen hinnoittelussa, tarkasteltiin alennusten ja verojen vaikutusta hinnoittelussa. Yritykset käyvät kauppaa keskenään verottomilla hinnoilla, sillä maksetuista veroista vain erotus tilitetään valtiolle. Suomessa yleinen

verokanta on 24%. Kuluttajille ilmoitettavien hintojen tulee sisältää verot. Alennuksia voidaan antaa suorite- tai tehtäväperusteisesti. Tällaisia alennuksia ovat muun muassa paljousalennus, maksutapaalennus tai jos asiakas sitoutuu markkinoimaan tuotetta. Asiakkaan tulee aina ansaita alennus ja alennuksen antamiseen tulee olla perusteet, koska alennus on suoraan pois myyjän katetuotosta. Alennusta voidaan antaa myös jos varastoa on liikaa tai tuotteen elinkaari on loppuillaan. Osa tuotteista voi olla myyntikelvottomia tai viallisia, tätä kutsutaan hävikiksi. Alennukset ja hävikki tulee ottaa huomioon jo hinnoitteluvaiheessa ja laskea osaksi kustannuksia.

Luvun viimeinen alaluku 3.4 Hinnoitteluprosessi, tiivistä hinnoitteluprosessin eri työvaiheet. Hinnoitteluprosessi koostuu kolmesta päävaiheesta: perusanalyysivaiheesta, strategisesta yhteensovitusvaiheesta sekä hinnanasetusvaiheesta. Perusanalyysivaihe sisältää markkinatilanneanalyysin, elinkaarianalyysin ja kustannuslaskennan. Strategisessa yhteensovitusvaiheessa yrityksen tavoitteet liitetään osaksi hinnoittelua ja käytettävä hinnoittelumenetelmä valitaan. Hinnanasetusvaiheessa otetaan huomioon alennukset ja viimeistellään hinnat käyttämällä psykologisen hinnoittelun menetelmiä. Prosessi jatkuu seurannalla, jossa myyntiä tarkkaillaan ja tarvittaessa reagoidaan hinnanmuutoksilla.

Luvussa 4 Case: One Way Sport Oy, hinnoiteltiin tekstiilimallisto teoriaosiossa esitetyillä menetelmillä. Luvun alussa käytiin läpi toimeksianto ja sen tavoitteet sekä esiteltiin toimeksiantaja yritys. Tavoitteena oli tehdä hinnasto Suomessa toimiville jälleenmyyjille, jossa on ennakko hinta sisään, myyntihinta ja suositushinta. Tuotteiden tuli jättää vaadittavat katetuotto prosentit niin toimeksiantajayritykselle kuin jälleenmyyjälle. Hinnaston tuli olla kilpailukykyinen ja tuotteiden vastata markkinahintoja.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät, koska haluttu tieto koski juuri kyseistä yritystä ja yrityksen toimintaympäristöä.

Tiedonkeruumenetelminä käytettiin haastatteluja ja havainnointia. Haastatteluihin valittiin yhteensä kuusi yrityksen työntekijää omilta osaamisalueiltaan ja haastattelut toteutettiin avoimina haastatteluina, jolloin haastateltavilla saattoi olla lisätietoja joihinkin kysymyksiin. Haastattelut olivat keskustelunomaisia ja pääkysymykset oli määritelty etukäteen. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

Haastattelujen lisäksi tiedonkeruumenetelmänä käytettiin havainnointia, joka tehtiin kenttähavainnointina asiakkaiden myymälöissä. Näin saatiin ensikäden tietoa asiakkaista, valikoimista ja tuotteista. Myös asiakkaiden nettisivuja havainnoitiin. Tietolähteinä käytettiin myös artikkeleita ja tilastotietoja. Tiedonkeruumenetelmillä saanuja tietoja peilattiin hinnoittelun teoriaan.

Hinnaston suunnitteluprosessi aloitettiin tekemällä markkinatilanneanalyysi ja analysoimalla tuote, kilpailijat ja asiakkaat. Todettiin, että tuote ei ole tarpeeksi omalaatuinen, etteikö substituuotteja löytyisi ja siten markkinahintoja tulisi seurata. Kilpailijoita on monia ja kilpailu asiakkaista on tiukkaa. Asiakkaat segmentoitiin ja todettiin että tärkeintä on päästä ketjujen kampanjapäätöksiin, koska sitä kautta saavutettaisiin suurin volyymi. Kappaleessa laskettiin tekstiilituotannon kustannuksia ja näin saatiin tuotteille valmistusarvo. Tuotteen valmistushintaan lisättiin 30% - hintakerroin, joka kattaa rahdit ja tullimaksut. Tuloksena saatiin hinnan alaraja, eli tuotteen valmistusarvo.

Hinnoitteluprosessin toisessa vaiheessa eli strategisessa yhteensovitusvaiheessa valittiin käytettävä hinnoittelumenetelmä. Hinnoittelumenetelmäksi valittiin kustannusperusteinen katetuottohinnoittelu, koska suurin osa tekstiilituotannon kustannuksista syntyy muuttuvista kustannuksista. Yrityksen katetuotto prosentti oli määritelty X%, joka kattaa sekä tarvittavat kiinteät ja välilliset kustannukset että voittotavoitteen. Tavoitteena oli lisätä markkinaosuutta sekä kannattavuutta.

Viimeisessä vaiheessa eli hinnanasetusvaiheessa hinnat asetettiin linjaan tuotteen ominaisuuksiin, toisiinsa ja markkinoilla oleviin substituuhteihin nähden. Hinnat muokattiin niin, että ne kohtaavat asiakkaiden toivomien hintapisteiden kanssa. Lopuksi hinnat muokattiin psykologisen hinnoittelun menetelmiä käyttäen. Empiriaosuuden viimeisessä alaluvussa (4.5) arvioitiin hinnoitteluprosessin onnistumista ja esitettiin kehitysehdotuksia, miten prosessia voitaisiin jatkossa tehostaa.

## LÄHTEET

### **Kirjalliset lähteet**

Corbin, J. & Strauss A. 1998. Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. Toinen painos. Thousand Oaks: SAGE Publications

Dolan, R. 2008. How Do You Know When the Price Is Right?. Harvard Business Review on pricing. Harvard Business School Publishing Corporation

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki: WSOYpro Oy

Hill, P. 2013. Pricing for profit. How to develop a powerful pricing strategy for your business. London: Koganpage

Hinterhuber, A. & M.Liozu, S. 2016. Pricing and the sales force. Oxon, New York: Routledge

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press

Huang, R. & Sarigöllü. 2013. How Brand Awareness Relates to Market Outcome, Brand Equity, and the Marketing Mix. Teoksessa: Choi, T-M. 2013. Fashion Branding and Consumer Behaviors. Scientific Models. New York: Springer

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V., Pellinen, J., 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro Oy

Kinnunen, J., Laitinen, K., E., Laitinen, T., Leppiniemi, J., Puttonen, V., 2010. Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen. 3. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Leppänen, E., 2009. Menesty erikoistumalla. Miten hallitsen ja teen tulosta mikromarkkinoinnilla. Helsinki: Yrityskirjat Oy

Mäkinen, I., Stenbacka, J. & Söderström, T., 2001. Katteella tulosta. 2. painos. Helsinki: WSOY

Nissilä, T. 2016. Designing effective sales processes. Teoksessa Hinterhuber, A. & M.Liozu, S. (toim,) 2016. Pricing and the sales force. Oxon, New York: Routledge, 120-135

Rao, A., Bergen, M., Davis, S., 2008, How to Fight a Price War. Harvard Business Review on pricing. Harvard Business School Publishing Corporation

Sinha, I., Foscht, T. 2007. Reverse Psychology Marketing. The Death of Traditional Marketing and the Rise of the New "Pull" Game. Hampshire, New York: Palgrave

Zale, N. H., 2014. The Strategy and Tactics of Pricing. A Guide to Growing More Profitably. 5. painos. Harlow: Pearson Education

Äijö, T.T. 2015. Sales Intelligence. A Smarter Way to Sell. Ashland: Big Brown House Publishing Company

### **Elektroniset lähteet**

Aalto University Wiki. 2016. Kannattavuuskuvio. [viitattu 14.4.2016]

Saatavissa:

<https://wiki.aalto.fi/download/attachments/25825168/kannattavuuskuvio.gif?version=1&modificationDate=1222728508000&api=v2>

Esa, M. 2015. Taloussanomat, XXL rynnisti –yksi syy on suomalaisten kauppiaiden [viitattu 12.2.2016] Saatavissa:

<http://www.taloussanomat.fi/kauppa/2015/08/07/xxl-rynnisti-yksi-syy-on-suomalaisten-kauppiaiden/201510030/12>

Helsingin Uutiset. 2015. Tämä urheiluvälineketju porskuttaa taantumassakin [viitattu 8.2.2016]. Saatavissa:

<http://www.helsinginuutiset.fi/artikkeli/303649-tama-urheiluvalineketju-porskuttaa-taantumassakin>



Kaupan liitto. 2015. Tiivistelmä kaupan näkymistä [viitattu 10.3.2016]

Saatavissa: Kurjenoja, Tiivistelmä Kaupan näkymistä 2\_2015b.pdf

[http://kauppa.fi/ajankohtaista/tiedotteet/talouspolitiikka\\_ei\\_saa\\_kuristaa\\_kotimarkkinoita\\_25049](http://kauppa.fi/ajankohtaista/tiedotteet/talouspolitiikka_ei_saa_kuristaa_kotimarkkinoita_25049)

Kaupan vuosi. 2016. Kaupan avainlukuja [viitattu 13.3.2016] Saatavissa:

<http://kaupanvuosi.fi/vuosi-lyhyesti/kaupan-avainlukuja/>

Kauppalehti. 2013. Suomalaisyrittäjä avaa 150 myymälää Kiinaan [viitattu

13.1.2016] Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/suomalaisyrittaja-avaa-150-myymalaa-kiinaan/TgdYEjzy>

Kilpailu ja kuluttajavirasto. 2015. Kuluttaja-asiamies edellytti

urheiluvälineliikkeitä luopumaan ohjevähittäis- ja suositushinnoista [viitattu 10.1.2016]. Saatavissa:

<http://www.kkv.fi/ajankohtaista/Tiedotteet/2016/2.3.2016-kuluttaja-asiamies-edellytti-urheiluvalineliikkeitä-luopumaan-ohjevahittais--ja-suosituksihinnoista/>

Kilpailu- ja kuluttajavirasto. 2016. Muut hintailmaisut [viitattu 24.3.2016]

Saatavissa: <http://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/markkinointi-ja-asiakassuhde/alennusmyynti-ja-tarjoukset/muut-hintailmaisut/>

Logistiikan maailma. 2016. FOB [viitattu 22.2.2016] Saatavissa:

<http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/FOB>

Mikkonen, H. 2016. Alennukset kilpailukeinona [viitattu 22.2.2016]

Saatavissa: <http://merkonomi.hannumikkonen.com/markkinointi/95.html>

Nalbatoglu, M. 2014. Talouden taantuma ja trendit kirittävät

urheilukauppaa. Helsingin Sanomat [viitattu 8.2.2016] Saatavissa:

<http://www.hs.fi/talous/a1391921634544>

One Way Sport Oy. 2015. One Way Sport. The Authentic Sports Brand

From Finland. [viitattu 11.11.2015] Saatavissa: <https://onewaysport.com>

Santasalo, T., Koskela K. 2015. Vähittäiskauppa Suomessa 2015.

Palvelualojen ammattiliitto ry [viitattu 2.3.2016] Saatavissa:

[https://www.pam.fi/media/vahittaiskauppa\\_suomessa\\_2015\\_web\\_20150629\\_smaller.pdf](https://www.pam.fi/media/vahittaiskauppa_suomessa_2015_web_20150629_smaller.pdf))

Stefania, S. Zizzo, D.J. 2012. Price lower and then higher or price higher and then lower? [viitattu 4.4.2016] Saatavissa:

<http://www.sciencedirect.com/aineistot.lamk.fi/science/article/pii/S0167487012000839>

Suomen Pankki. 2015. Euron dollari- ja jenikurssit päivittäin [viitattu 5.12.2015] Saatavissa:

[http://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/valuuttakurssit/pages/tilastot\\_valuutta\\_kurssit\\_usd\\_jpy\\_pv\\_chrt\\_fi.aspx](http://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/valuuttakurssit/pages/tilastot_valuutta_kurssit_usd_jpy_pv_chrt_fi.aspx)

Taloussanomat. 2016. One Way Sport Oy [viitattu 24.1.2016] Saatavissa:

<http://yritys.taloussanomat.fi/y/one-way-sport-oy/helsinki/1882048-8/>

Urheilu- ja vapaa-aikatukkuiliikkeit Ry. 2015. Urheilukauppa käy vilkkaana alan murroksen keskellä [viitattu 7.3.2016] Saatavissa:

<http://www.uvt.fi/uutiset.php?aid=424>

Valtioneuvoston asetus kulutushyödykkeen hinnan ilmoittamisesta markkinoinnissa 553/2013, 2§. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130553>

Wadhwa, M., Zhang, K. 2015. This Number Just Feels Right: The Impact of Roundedness of Price Numbers on Product Evaluation [viitattu 4.4.2016] Saatavissa:

<http://search.proquest.com/aineistot.lamk.fi/docview/1657421531>

XXL. 2016. Oppaat –tämä on XXL. XXL kotisivut [viitattu 3.2.2016].

Saatavissa: <https://www.xxl.fi/Tama-on-XXL>

**Suulliset lähteet**

Lattu, J. 2015. Logistiikkapäällikkö. One Way Sport Oy. Haastattelu 19.11.2015

Laukkanen, J. 2015. Ketjupäällikkö. One Way Sport Oy. Haastattelu 10.12.2015

Myllys, K. 2015. Kirjanpitäjä. One Way Sport Oy. Haastattelu 19.11.2015

Skogström, M. 2015. Myyntipäällikkö. One Way Sport Oy. Haastattelu 19.11.2015

Sulkanen, K. 2015. Asiakaspalvelupäällikkö. One Way Sport Oy. Haastattelu 19.11.2015

Torvela, M. 2016. Tuotepäällikkö. One Way Sport Oy. Haastattelu 9.11.2015

## LIITTEET

### LIITE 1. HINNASTO, SALATTU